



**You have downloaded a document from
RE-BUS
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Droga do pracy : proaktywne radzenie sobie a poszukiwanie zatrudnienia i adaptacja do nowego miejsca pracy

Author: Katarzyna Ślebarska

Citation style: Ślebarska Katarzyna. (2017). Droga do pracy : proaktywne radzenie sobie a poszukiwanie zatrudnienia i adaptacja do nowego miejsca pracy. Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego

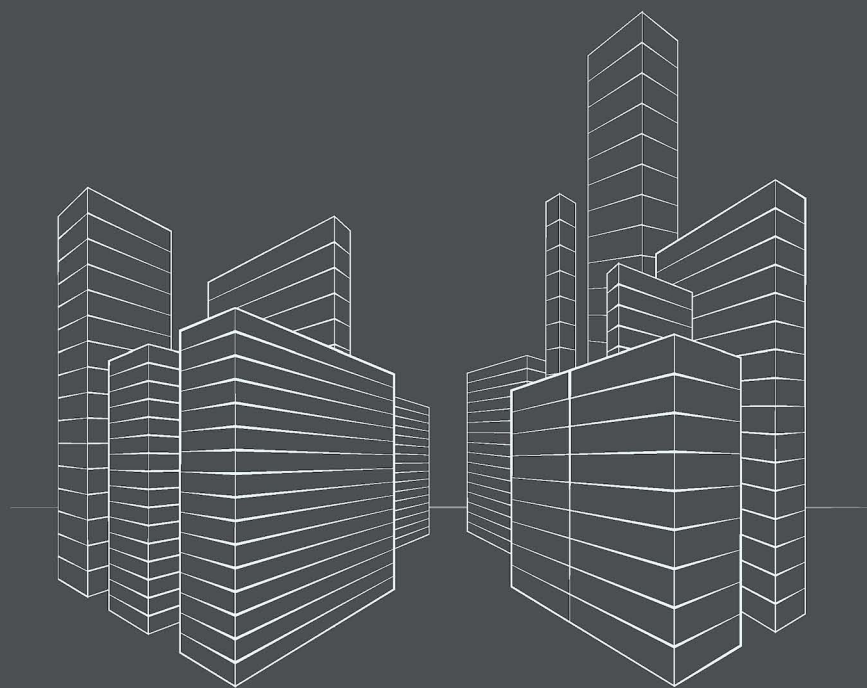


Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

KATARZYNA ŚLEBARSKA

DROGA DO PRACY

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A POSZUKIWANIE ZATRUDNIENIA
I ADAPTACJA DO NOWEGO MIEJSCA PRACY



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU ŚLĄSKIEGO
KATOWICE 2017

Książka podejmuje interesujące i ważne społecznie zagadnienie poszukiwania pracy przez osoby bezrobotne oraz przystosowywania się do nowego miejsca pracy w pierwszym okresie po znalezieniu zatrudnienia. Autorka przeprowadziła interesujące badania empiryczne odnoszące się do roli proaktywnego radzenia sobie na tych dwóch etapach podejmowania pracy. Tworzą one spójny i przemyślany program badawczy. Warto przy tym docenić podłużny charakter jednego z badań oraz wykorzystanie dość nowego w psychologii podejścia wielopoziomowego w analizie danych. Opracowany został także projekt interwencji skierowanej do osób nowo zatrudnionych, którego efektywność sprawdzono w badaniu, co może mieć duże znaczenie dla praktyków w organizacjach. Praca warta jest publikacji i wnosi nowy wkład w zrozumienie analizowanego zagadnienia.

Z recenzji dr hab. Marioli Łaguny, prof. KUL

DROGA DO PRACY

Prace Naukowe



Uniwersytetu Śląskiego
w Katowicach
nr 3685

KATARZYNA ŚLEBARSKA

DROGA DO PRACY

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A POSZUKIWANIE ZATRUDNIENIA
I ADAPTACJA DO NOWEGO MIEJSCA PRACY

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU ŚLĄSKIEGO
KATOWICE 2017

REDAKTOR SERII: PSYCHOLOGIA
IRENA PILCH

RECENZENT
MARIOLA ŁAGUNA

SPIS TREŚCI

| | |
|-----------------|---|
| WSTĘP | 9 |
|-----------------|---|

CZĘŚĆ I

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A SZUKANIE ZATRUDNIENIA I ADAPTACJA DO NOWEGO MIEJSCA PRACY

| | |
|---|----|
| BEZROBOCIE – ISTOTNY PROBLEM SPOŁECZNY | 19 |
| Od bezrobocia do zatrudnienia | 23 |
| Aspekty ponownego zatrudnienia | 26 |
| TEORIA PROAKTYWNEGO RADZENIA SOBIE Z SYTUACJĄ TRUDNĄ | 31 |
| Proaktywność vs proaktywne radzenie sobie | 32 |
| Osobowość proaktywna a osobista inicjatywa | 33 |
| Zachowania proaktywne | 36 |
| Proaktywne radzenie sobie w sytuacji szukania pracy i adaptacji do nowego miejsca zatrudnienia – ramy konceptualne | 42 |
| Proaktywne radzenie sobie na tle koncepcji radzenia sobie ze stresem | 46 |
| Wymiary radzenia sobie ze stresem | 50 |
| Proaktywne radzenie sobie | 53 |
| Predyktory podejmowania zachowań proaktywnych | 58 |
| Przekonanie o własnej skuteczności | 60 |
| Wsparcie społeczne | 63 |
| PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE W OKRESIE BRAKU PRACY I PONOWNEGO ZATRUDNIENIA – PRZYCZYNY I SKUTKI | 67 |
| Zachowania ukierunkowane na znalezienie pracy | 69 |
| Spełnione vs niespełnione oczekiwania | 73 |
| Adaptacja do nowego miejsca pracy | 74 |
| Efekty działań adaptacyjnych | 79 |
| Satysfakcja z pracy | 80 |
| Klaryfikacja roli | 82 |

CZĘŚĆ II

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE W OKRESIE SZUKANIA ZATRUDNIENIA I ADAPTACJI DO NOWEGO MIEJSCA PRACY – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

| | |
|--|-----|
| PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A ZACHOWANIA UKIERUNKOWANE NA POSZUKIWANIE PRACY | 89 |
| Metoda badawcza | 95 |
| Procedura i organizacja badania | 95 |
| Osoby badane | 95 |
| Operacjonalizacja zmiennych | 96 |
| Strategia statystycznej analizy danych | 99 |
| Wyniki | 99 |
| Predyktory proaktywnego radzenia sobie | 102 |
| Proaktywne radzenie sobie a aktywne poszukiwanie pracy | 104 |
| Bezpośrednie i pośrednie oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na poszukiwanie pracy | 105 |
| Intencja poszukiwania pracy i stres | 107 |
| Efekt moderujący czasu pozostawania bez pracy | 108 |
| Podsumowanie wyników badania | 110 |
| PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A ADAPTACJA DO NOWEGO MIEJSCA PRACY W SYTUACJI PONOWNEGO ZATRUDNIENIA | 113 |
| Metoda badawcza | 122 |
| Procedura i organizacja badania | 122 |
| Interwencja <i>Bądź PRO</i> | 124 |
| Osoby badane | 127 |
| Operacjonalizacja zmiennych | 127 |
| Strategia statystycznej analizy danych | 131 |
| Wyniki | 133 |
| Predyktory proaktywnego radzenia sobie | 136 |
| Podnoszenie poziomu proaktywnego radzenia sobie – rola treningu | 139 |
| Proaktywne radzenie sobie a wyniki adaptacji do pracy | 141 |
| Efekt pośredniczący proaktywnego radzenia sobie w osiąganiu wyników adaptacyjnych | 149 |
| Podsumowanie wyników badania | 152 |

| | |
|--|-----|
| PODSUMOWANIE WYNIKÓW I DYSKUSJA | 156 |
| Podsumowanie wyników badań | 157 |
| Proaktywne radzenie sobie a zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy – podsumowanie i wnioski z badania . . . | 157 |
| Ponowne zatrudnienie a proaktywne radzenie sobie w nowym miejscu pracy – podsumowanie i wnioski z badania. . . | 163 |
| Dyskusja wyników | 171 |
| Ograniczenia i perspektywy badawcze | 174 |
| Implikacje praktyczne | 175 |

ANEKSY

| | |
|----------------------------------|---------|
| ANEKS 1 | 181 |
| ANEKS 2 | 187 |
| BIBLIOGRAFIA | 221 |
| WYKAZ TABEL I RYSUNKÓW | 239 |
| SUMMARY | 243 |
| ZUSAMMENFASSUNG | 249 |

WSTĘP

Człowiek właściwie ustawiony w procesie życia gospodarczego jest świadom swych praw ludzkich i obowiązków społecznych, ciążących nie tylko na jego własności materialnej, ale też i na jego zdolnościach i talentach, na jego pozycji społecznej, bo to wszystko ma służyć nie tylko jemu, ale całej rodzinie ludzkiej¹.

KARD. STEFAN WYSZYŃSKI

Zmiany ekonomiczne i gospodarcze oraz ciągły rozwój technologiczny kształtują w dużej mierze zarówno strukturę zatrudnienia, jak i bezrobocia w obrębie rynku pracy. Rozwój nowych dziedzin gospodarki oraz technologii generuje zapotrzebowanie na konkretnych specjalistów. Jednocześnie gwałtowny rozwój i informatyzacja przemysłu przyczyniają się do coraz częstszej deprecjacji człowieka na rzecz maszyny. Redefinicja pojęcia kariery zawodowej, której nie można już spostrzegać przez pryzmat pracy w tej samej organizacji i dla jednego pracodawcy na przestrzeni całego życia (*life-time career*), uwidacznia nowe trendy panujące na rynku pracy, takie jak zatrudnienie czasowe, krótkoterminowe lub w niepełnym wymiarze godzin (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006). Przez to realne staje się zagrożenie utratą pracy, co z kolei przeważnie pociąga za sobą negatywne zjawiska w miejscu zatrudnienia, takie jak agresywna rywalizacja, dewaluacja wartości i zasad moralnych. Niekorzystna atmosfera w pracy dotyczy szczególnie nowych pracowników (*organizational newcomers*). W fazie wejścia (*entry phase*) do nowej organizacji pracownik musi

1 Przedmowa prymasa Polski kard. Stefana Wyszyńskiego do encykliki papieża Jana XXIII *Mater et Magistra* (1965).

bowiem stosunkowo szybko nabyć orientacji w oczekiwaniach dotyczących jego funkcjonowania w danym miejscu pracy. Procesowi adaptacji do nowego otoczenia zawodowego towarzyszą najczęściej poczucie zagubienia, niepewności czy braku bezpieczeństwa. Na dopasowanie człowieka do organizacji z jednej strony oddziałuje organizacja, proponując różne techniki socjalizacyjne, z drugiej strony nowy pracownik sam proaktywnie szuka potrzebnych informacji (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, Tucker, 2007). Teoria socjalizacji organizacyjnej (van Maanen, Schein, 1979) podkreśla, że celem nowo zatrudnionych jest redukcja niepewności odczuwanej w fazie wejścia do nowego środowiska, tak by stało się bardziej przewidywalne (Berger, 1979). Teoria ta koresponduje z procesem adaptacji do nowego miejsca pracy. Niepewność może być niwelowana właśnie poprzez m.in. informacje otrzymywane z różnych źródeł, w szczególności te uzyskiwane dzięki społecznym interakcjom z przełożonymi i współpracownikami (Saks, Ashforth, 1997). Poprzez różne techniki i kanały pracownik zaopatrywany jest w informacje potrzebne do efektywnego wykonywania własnej pracy (klaryfikacja roli) oraz do dobrego funkcjonowania w obliczu realnych wymagań roli zawodowej, a także dotyczące relacji społecznych w miejscu pracy (Miller, Jablin, 1991). Konsekwencją okoliczności niesprzyjających integracji zawodowej może stać się z kolei wykluczenie zawodowe.

Takie zjawiska jak: bezrobocie, zwolnienia grupowe i indywidualne, walka z nadwyżką zatrudnienia, niemożność zdobycia stałej pracy nasilają rywalizację, lęk przed zwolnieniem, rodzą też poczucie stałego zagrożenia. Osoby zmuszone do zmiany miejsca pracy często napotykają trudności w znalezieniu nowego miejsca zatrudnienia. Niejednokrotnie okres braku pracy u poszczególnych jednostek znacznie się wydłuża, tak że klasyfikowane są one jako długotrwale bezrobotne. W takich okolicznościach zagadnienie skutecznego radzenia sobie z brakiem pracy staje się niezwykle istotne. Pomimo że postawa reaktywna wydaje się adekwatna w sytuacji radzenia sobie z brakiem pracy, to proces szukania nowego miejsca zatrudnienia obliuguje jednostkę do wyjścia poza ramy reaktywności. Pojawia się zatem pytanie, jaki rodzaj aktywności zaradczej będzie najbardziej skuteczną w procesie szukania ponownego zatrudnienia

(*reemployment*). Odpowiedzią może być **proaktywne radzenie sobie**. Propozycja ta została poddana analizie empirycznej w niniejszej monografii.

W teorii proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 2002) proces zaradczy skupia się przede wszystkim na zwiększaniu zasobów pomocnych przy osiąganiu ambitnych i rozwojowych celów. Proaktywna jednostka spostrzega trudności jako wyzwanie i pomimo świadomości ryzyka czy potencjalnego zagrożenia nie ocenia ich jako straty czy krzywdy (Greenglass, Fiksenbaum, 2009). Przeprowadzone badania własne analizują teorię proaktywnego radzenia sobie w odniesieniu do konkretnej sytuacji życiowej, mianowicie bezrobocia. Badania koncentrują się w szczególności na zrozumieniu podejmowanych przez osoby bezrobotne działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy.

Większa skuteczność działań zorientowanych na znalezienie pracy prowadzi do ponownego zatrudnienia. Jednak miarą sukcesu ponownego zatrudnienia nie powinno być jedynie podpisanie umowy o pracę, ale także dłuższe utrzymanie przyjętej posady. Dlatego też proces adaptacji nowych pracowników do miejsca pracy odgrywa tak ważną rolę. Ponieważ obecnie ścieżki kariery charakteryzują się znacznie mniejszą liniowością i związkiem z jednym miejscem pracy, niż można to było zauważyć w niedalekiej przeszłości (Hall, 2004), pracownicy coraz częściej stają przed koniecznością cyklicznej zmiany zatrudnienia, co z kolei oznacza nieustanne podejmowanie procesu adaptacji do nowego środowiska. Z tego względu efektywna adaptacja do nowego miejsca pracy staje się aktualnie bardzo ważnym zagadnieniem, a umiejętne zarządzanie wejściem nowych pracowników do organizacji wydaje się głównym zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi. Dawny pogląd dotyczący nowych pracowników charakteryzował ich jako jednostki uległe, biernie dostosowujące się do otoczenia oraz poddające się nurtowi organizacyjnemu (van Maanen, 1976). Według bardziej współczesnej koncepcji kariery proteuszowej (Hall, 2004; Turska, 2014) pracownicy cechują się jednak coraz większą odpowiedzialnością za własny rozwój zawodowy, przez co wzrasta znaczenie indywidualnej proaktywności (Griffin, Neal, Parker, 2007). W przeciwieństwie do starszych koncepcji, w nowszych

pracownicy spostrzegani są jako aktywni uczestnicy własnego procesu adaptacyjnego (Chan, Schmitt, 2000; De Vos, De Clippeleer, Dewilde, 2009). Proaktywna adaptacja określana jest z kolei jako aktywność nowo zatrudnionych pracowników, jak np. przejawianie inicjatywy w uczeniu się. Proaktywność wydaje się tu elementem nawet bardziej istotnym od wsparcia otrzymywanego przez osoby przyjęte do pracy w nowej organizacji – np. w postaci informacji zwrotnej czy rad udzielanych przez przełożonych (Savickas, 1997). Dlatego właśnie powstaje pytanie, czy i w jaki sposób można wzmacniać proaktywność nowych pracowników. W niniejszej monografii przedstawiono badania własne, w których szczegółowej analizie została poddana jedna z możliwych propozycji takiego działania: zwiększanie proaktywnego radzenia sobie. Badanie przeprowadzone w grupie nowo zatrudnionych obejmowało interwencję opracowaną z myślą o wzmacnianiu radzenia sobie w sposób proaktywny.

Prezentowana praca składa się z dwóch zasadniczych części: teoretycznej oraz metodologiczno-empirycznej. Część teoretyczna przedstawia wybrane zagadnienia związane z problematyką proaktywnego radzenia sobie w trakcie szukania pracy oraz ponownego zatrudnienia, które stanowią ramy teoretyczne dla podjętych badań własnych.

Część teoretyczna obejmuje trzy rozdziały. Pierwszy rozdział koncentruje się na problematyce ponownego zatrudnienia. Zawiera kolejno wprowadzenie w przestrzeń bezrobocia, które w dalszym ciągu stanowi poważny problem psychologiczny oraz społeczny, a następnie etap wejścia do nowego miejsca zatrudnienia. Nakreślony tu został obraz osoby bezrobotnej podejmującej działania ukierunkowane na znalezienie zatrudnienia. Zaznaczone zostały także czynniki psychospołeczne, jakie towarzyszą jej w sytuacji ponownego zatrudnienia. Przyjęta perspektywa pozwala na głębsze uchwycenie nie tylko sukcesu związanego z podjęciem pracy, ale także z utrzymaniem jej przez dłuższy czas, a to poprzez zwrócenie uwagi zarówno na proces szukania pracy, jak i adaptacji do nowego miejsca zatrudnienia. W obu aspektach położono nacisk na proaktywne radzenie sobie.

Rozdział drugi zawiera charakterystykę proaktywności i proaktywnego radzenia sobie w oparciu o teorię proaktywnego radzenia

sobie (Schwarzer, 2000; Taubert, 1999). Zobrazowano tu dwutorowe podejście do proaktywności – rozważanej jako cecha dyspozycyjna jednostki lub jako czynnik kontekstualny, podatny na zmianę. Następnie zaprezentowano przyjęty model konceptualny stanowiący ramy teoretyczne podjętych empirycznych badań własnych. Rozważanie proaktywnego radzenia sobie jako rodzaju strategii zaradczej implikuje przekonanie, że poprzez konkretne działania, np. trening, można doprowadzić do nabycia większej wprawy w podejmowaniu proaktywnych działań zaradczych.

Ponieważ głównym przedmiotem zainteresowania niniejszej monografii są sposoby radzenia sobie z brakiem pracy, tj. zachowania ukierunkowane na poszukiwanie zatrudnienia (*Job Search Behavior* – JSB; Kanfer, Wanberg, Kantrowitz, 2001), a także z adaptacją do nowego miejsca pracy, stąd kolejny, trzeci rozdział został poświęcony proaktywnemu radzeniu sobie, zarówno w okresie bezrobocia, jak i ponownego zatrudnienia. Omówiono tu predyktory ponownego zatrudnienia – mianowicie zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy oraz oczekiwania wobec przyszłej pracy – w odniesieniu do teorii spełnionych-niespełnionych oczekiwań (*met-unmet expectations*; Irving, Montes, 2009; Porter, Steers, 1973; Wanous, Poland, Premack, Davis, 1992). Część teoretyczną kończy charakterystyka możliwych wyników procesu adaptacyjnego w nowym miejscu pracy, takich jak satysfakcja z pracy i klaryfikacja roli.

Część metodologiczno-empiryczna stanowi prezentację wyników badań własnych. Jej struktura opiera się na dwóch odrębnych badaniach ujętych w dwa rozdziały. Pierwszy, osadzony w obszarze bezrobocia, skupia się na działaniach związanych z szukaniem pracy. Drugi jest analizą procesu adaptacji do nowego miejsca pracy w sytuacji ponownego zatrudnienia. W tej części główny nacisk położono na wyniki adaptacji do pracy. Przedstawiono tu cele badawcze, pytania i hipotezy zgodne z przyjętym modelem badawczym, a także opis badanych prób oraz zastosowanych narzędzi pomiaru. Badania wśród osób bezrobotnych miały charakter przekrojowy, z kolei badania dotyczące ponownego zatrudnienia miały charakter podłużny z jednoczesnym zastosowaniem interwencji. Zaprezentowana interwencja, stanowiąca projekt autorski, ma na celu podniesienie

poziomu proaktywnego radzenia sobie przez nowo przybyłych pracowników. W przypadku obu przeprowadzonych badań opisano efekty proaktywnego radzenia sobie, a mianowicie intensywność podejmowanych działań ukierunkowanych na znalezienie pracy oraz wyniki adaptacji do nowego miejsca pracy, obejmujące odczuwany dobrostan, klaryfikację roli oraz intencję zmiany pracy.

Przedstawione wyniki prowadzą do wniosków zarówno teoretycznych, jak i mających implikacje praktyczne. Po pierwsze, podjęte badania testują teorię proaktywnego radzenia sobie w odniesieniu do radzenia sobie z bezrobociem i ponownym zatrudnieniem. Na tym polu wyniki dowodzą, że proaktywne radzenie sobie odgrywa u osób bezrobotnych istotną rolę w procesie szukania zatrudnienia oraz adaptacji do nowego miejsca pracy. Po drugie, rezultaty przeprowadzonych badań ukazują analizowane związki wieloaspektowo. Po trzecie, podjęte badania wykraczają poza zasadnicze rozumienie proaktywności jako względnie stałej cechy osobowej. Zaproponowany tu trening, mający na celu zwiększenie proaktywnego radzenia sobie poprzez gromadzenie dostępnych zasobów oraz wzmacnianie kontroli, świadczy o możliwości wzmacniania tego rodzaju radzenia sobie. Wyniki badań wskazują na potrzebę zwrócenia uwagi na metody szkoleń dla nowych pracowników, tak by były bardziej efektywne w trenowaniu proaktywnego radzenia sobie. Dzięki tej wielości punktów odniesienia uzyskane wyniki mogą stanowić podstawę dla konstruowania dodatkowych programów interwencyjnych, uwytatniając kwestie wymagające uwzględnienia przy tworzeniu tego rodzaju interwencji.

Podziękowania

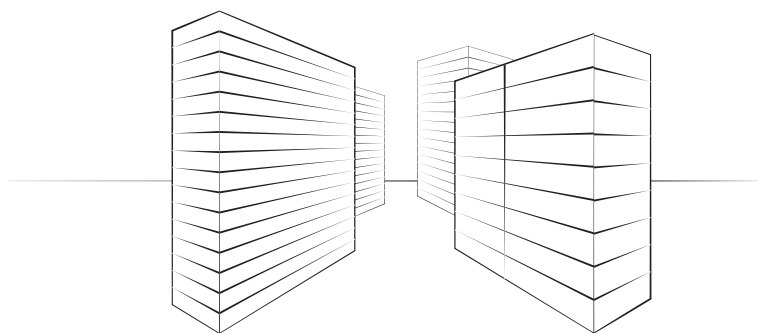
Badania przeprowadzone wśród osób nowo zatrudnionych były finansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki (NCN) przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/10/M/HS6/00550 w ramach projektu *Proaktywne radzenie sobie z adaptacją do nowego miejsca pracy w sytuacji ponownego zatrudnienia* (kierownik grantu: Katarzyna Ślebarska).

WSTĘP

Ponadto badania te, a także badania wśród osób bezrobotnych, były częściowo finansowane przez Niemiecką Centralę Wymiany Akademickiej (DAAD) w ramach stypendium na pobyt badawczy przyznanego autorce w 2011 i 2015 roku.

CZĘŚĆ I

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A SZUKANIE ZATRUDNIENIA I ADAPTACJA DO NOWEGO MIEJSCA PRACY



BEZROBOCIE – ISTOTNY PROBLEM SPOŁECZNY

W dobie globalizacji, która niesie ze sobą wiele korzyści, takich jak wolny rynek, swobodny przepływ idei i kapitału, dostęp do informacji, ma miejsce również wiele zjawisk negatywnych, jak np. obniżenie standardów kultury, swoista erozja norm, agresywna rywalizacja, masowa produkcja i zagrożenie bezrobociem. Gwałtowny rozwój przemysłu i technologii przyczynia się do coraz częstszego zastępowania pracy ludzi przez maszyny. Człowiek traci swoją wartość dla organizacji, na znaczeniu zyskuje natomiast komputer będący sprawnym narzędziem do nawiązywania kontaktu i zdobywania potrzebnych informacji. Bezrobocie, powszechność krótkoterminowych umów o pracę czy praca na własny rachunek stają się źródłem istotnych problemów społecznych. Na obraz rynku pracy rzutuje coraz powszechniejsze „odchudzanie” organizacji, czyli zmniejszanie liczebności stałej załogi (Handy, 1984), jak również ich „odmładzanie”, a więc zastępowanie starszych wiekiem pracowników tzw. młodą siłą roboczą. Obecnie zakłady pracy już nie zapewniają jak kiedyś kariery na całe życie (Handy, 1996) – regularny pracownik staje przed widmem zmiany pracy średnio co dwa lata (Bauer i in., 2007). Dla jednostki oznacza to ciągle zagrożenie utratą pracy oraz cykliczne wchodzenie w proces poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia i wiążące się z tym realne widmo wydłużającego się okresu poszukiwania kolejnej pracy.

Bezrobocie od lat stanowi jeden z poważniejszych problemów społecznych i ekonomicznych na świecie. Bezrobotni są ustawowo definiowani jako „osoby niezatrudnione i niewykonujące innej pracy zarobkowej, zdolne i gotowe do podjęcia zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy, nieuczące się w szkole, zarejestrowane we właściwym dla miejsca zameldowania powiatowym urzędzie pracy oraz poszukujące zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej” (Ustawa

o promocji zatrudnienia, 2004). Oznacza to, że ludzie zdolni do pracy pozostają wyłączeni z życia zawodowego, co dotyczy nie tylko konkretne jednostki znajdujące się w tej sytuacji, chociażby poprzez wpływ na ich kondycję psychosomatyczną, ale ma także konsekwencje dla globalnej gospodarki rynkowej.

W ciągu ostatnich lat liczba osób pozostających bez pracy gwałtownie maleje (od około 20% w 2003 roku do około 9% w 2016 roku; Główny Urząd Statystyczny, 2016), jednak nie jest to tylko skutek rozwoju gospodarczego kraju, ale także masowych ruchów społecznych związanych z emigracją zarobkową, znacznie nasiloną po akcesie naszego kraju do Unii Europejskiej. Wprawdzie emigracja ze względów ekonomicznych nie była zjawiskiem nowym, jednak członkostwo w zjednoczonej Europie znacznie ułatwiło dostęp do rynków pracy innych państw, co z kolei przyczyniło się do krótko- i długookresowego odpływu siły roboczej z naszego kraju (Ślebarska, 2009). Z jednej strony tendencja ta może być spostrzegana pozytywnie, zwłaszcza w odniesieniu do ludzi młodych, jako potwierdzenie ich zdolności do samodzielnego wyboru i aktywnego kształtowania swojej tożsamości oraz brania odpowiedzialności za rozwój własnej kariery zawodowej (Bańka, 2010). Z drugiej strony może się ona wiązać z ujemnymi konsekwencjami społecznymi i ekonomicznymi w dalszej przyszłości. Efekt eksportowania bezrobocia szczególnie wyraziście uwidocznił się w regionach najbardziej dotkniętych brakiem miejsc pracy, gdzie odnotowano spadek liczby osób pozostających bez zatrudnienia (Departament Analiz i Prognoz Ministerstwa Gospodarki, 2007). Poprawiającemu się obrazowi rynku pracy zagraża jednak m.in. coraz bardziej realna wizja potencjalnego powrotu emigrantów zarobkowych (np. związana z głośnym ostatnio tzw. brexitem²) czy napływ imigrantów z innych państw. Pozostawia to problem bezrobocia wciąż otwartym, zwłaszcza że struktura bezrobocia wykazuje dodatkowo znaczne zróżnicowanie. Co prawda średnia stopa bezrobocia w kraju plasuje się na względnie niskim

2 *Brexit* to termin powszechnie używany dla określenia zamierzeń odejścia Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej. Referendum, w którym większość obywateli tego kraju opowiedziała się za odejściem z UE, odbyło się w czerwcu 2016 r.

poziomie, jednak po uwzględnieniu podziału terytorialnego kraju widać znaczne różnice w liczbie osób pozostających bez zatrudnienia w poszczególnych województwach (np. Podkarpacie – 13,7%, Warmia i Mazury – 17%; Departament Rynku Pracy Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, 2016). Nierównomierny rozkład bezrobocia zależy od wielu czynników, takich jak np. tempo i możliwość rozwoju poszczególnych regionów czy dostęp do infrastruktury gospodarczej i społecznej. Taki niezrównoważony rozwój powoduje niejednokrotnie wewnętrzne migracje zarobkowe.

Problem bezrobocia charakteryzuje się pewną dynamiką. W obrębie rozważanego zjawiska można zauważyć oddziaływanie procesów ekonomicznych wiążących się z modernizacją, społecznych związanych z akulturyzacją, jak również psychologicznych mających na celu asymilację nowych systemów wartości. Wspomniane procesy pociągają za sobą ciągłe zmiany zarówno w strukturze bezrobocia, jak i w mentalności oraz w sposobie funkcjonowania osób bez zatrudnienia. Według statystyk kobiety wciąż mają większy udział w grupie osób bez pracy, jakkolwiek dysproporcja płci stopniowo maleje (Departament Rynku Pracy Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, 2016). W warunkach istniejących preferencji rynkowych podjęcie pracy przez kobiety niejednokrotnie staje się relatywnie trudniejsze niż w przypadku mężczyzn, co może znajdować odzwierciedlenie w obrazie struktury bezrobocia z uwzględnieniem płci. Na sytuację kobiet na rynku pracy oddziałują z jednej strony powszechna zgoda na niepodjęcie pracy zarobkowej przez kobiety, czasem nawet oczekiwanie, że będą one zajmować się domem czy dziećmi, z drugiej strony zaś ich dyskryminacja w stosunkach pracowniczych (bądź uprzywilejowanie mężczyzn) uwidaczniające się w takich nieformalnych zjawiskach, jak tzw. szklany sufit, szklane ruchome schody czy lepka podłoga (Mandal, 2004). Mimo to powszechna emancypacja kobiet oraz duży nacisk na parytet płci w wielu sferach, w tym zawodowej, mogą skutkować zauważalną tendencją spadkową w odniesieniu do braku pracy wśród kobiet (Ślebarska, 2012a).

Grupę najliczniej zasilającą przestrzeń bezrobocia stanowią osoby do 30 roku życia (29,7%) oraz powyżej 50 roku życia (27%), zatem

na brak zatrudnienia narażone są głównie osoby młode, znajdujące się w najbardziej efektywnej fazie wieku produkcyjnego, oraz jednostki wchodzące w wiek przedemerytalny. Niekorzystna sytuacja na rynku pracy wydłuża zatem okres poszukiwania zwłaszcza pierwszej pracy, co rodzi liczne konsekwencje psychologiczne, społeczne oraz materialne, dotkliwie odczuwane przez młodych dorosłych. Trudności w znalezieniu zatrudnienia komplikują prawidłowy przebieg społecznego i materialnego usamodzielniania się tej grupy. Panujący w społeczeństwie kult młodości, przenikający także płaszczyznę pracy zawodowej, nie do końca pokrywa się z obrazem bezrobocia wśród ludzi młodych, jest natomiast wyraźnie widoczny w odniesieniu do osób starszych, które doznają zawodowego wykluczenia. To właśnie te osoby stanowią grupę szczególnego ryzyka – nie są dla pracodawców atrakcyjnymi kandydatami do pracy i zwykle natrafiają na większe trudności w procesie poszukiwania pracy, co może przekładać się na wydłużający się czas pozostawania bez zatrudnienia.

O doniosłości problemu bezrobocia świadczy ilość badań przeprowadzanych w tym obszarze, co czyni go jednym z najdokładniej analizowanych stresorów gospodarczych (Klehe, van Vianen, Zikic, 2012; Probst, 2003). Według statystyk ponad 300 milionów osób (9,1% – dane z IndexMundi, 2011) na świecie poszukuje zatrudnienia. Również dobrze rozwinięte gospodarki światowe borykają się dziś z konsekwencjami bezrobocia, nawet jeśli jest ono niskie. Jednym ze skutków braku pracy jest bowiem marnotrawstwo rynkowego potencjału ludzkiego (który w przypadku bezrobotnych pozostaje niewykorzystany), co w efekcie spowalnia rozwój gospodarczy.

Niezwykle ważnym aspektem w analizie bezrobocia jest jego wymiar psychologiczny. Jak pokazują badania, pozostawanie bez zatrudnienia ma wielorakie negatywne skutki dla zdrowia psychicznego, fizycznego oraz dla ogólnego dobrostanu osób dotkniętych brakiem pracy (np. McKee-Ryan, Song, Wanberg, Kinicki, 2005; Paul, 2002). Niepożądane skutki obejmują pogorszenie zdrowia zarówno psychicznego, jak i fizycznego, obniżenie ogólnego dobrostanu jednostki, poczucia własnej wartości czy też zmianę w kierunku większej zewnątrzsterowności (Feather, O'Brien, 1986; Ratajczak, 2004; Retowski, 1995a). Osoby bezrobotne deklarują m.in. brak struktury

czasu i jasnego celu, co w dalszej konsekwencji może stanowić jedną z przeszkód w adaptacji do nowego środowiska zawodowego (Rowley, Feather, 1987). Spowodowany brakiem praktyki spadek kompetencji, kwalifikacji oraz malejąca aktywność czy obniżone poczucie satysfakcji skutkują często podwyższonym poziomem depresji (Paul, Moser, 2006, 2009). Dotyczy to zwłaszcza długotrwałego bezrobocia, a to z przyczyn wyraźnego spadku jakości życia osób pozostających bez zatrudnienia oraz wysokich kosztów psychospołecznych, jakie z tego powodu ponoszą. Koszty bezrobocia widoczne są także w szerszej skali społecznej, m.in. w spadku produktywności (Huijs, Koppes, Taris, Blonk, 2012). Głównym obszarem zainteresowania badań naukowych dotyczących zagadnienia bezrobocia są psychologiczne konsekwencje braku pracy. Uwaga badaczy koncentruje się przede wszystkim na aspekcie zdrowotnym oraz dążeniu do aktywnej postawy osób pozostających bez pracy.

Od bezrobocia do zatrudnienia

Ważnym elementem podejmowanej przez osoby bezrobotne aktywności zaradczej jest ocena aktualnej sytuacji życiowej, własnych możliwości oraz potencjalnych efektów działania. Jednostki mogą dokonać takiej oceny, posługując się określonymi kryteriami, takimi jak: (1) przychód – bogactwo i praca; (2) środowisko życia, dom; (3) zdrowie; (4) edukacja, wykształcenie; (5) porządek społeczny; (6) przynależność społeczna oraz (7) rekreacja i czas wolny (Derbis, Bańka, 1998). Można założyć, że oceny dokonywane przez poszczególne osoby pod kątem wymienionych kryteriów będą bardzo zróżnicowane, co może znajdować odzwierciedlenie w radzeniu sobie z brakiem zatrudnienia. Zdarza się, że osoby doświadczające bezrobocia oraz związanych z tym niedogodności podejmują działania zaradcze, które nie są społecznie akceptowane. Pomimo że przynoszą one szybką poprawę i natychmiastową korzyść, to jednak w perspektywie długoterminowej nie przyczyniają się do efektywnego poradzenia sobie z sytuacją, a raczej wywołują wręcz odwrotny skutek. Tego rodzaju postępowanie prowadzi do wydłużenia okresu pozostawania bez formalnego zatrudnienia.

Jak pokazują wyniki badań, niepokojącą konsekwencją braku pracy, zwłaszcza długookresowego, jest przejściowo lub nawet trwale obniżona zdolność do podjęcia zatrudnienia, wynikająca z niskich kwalifikacji lub ich braku. Deficyt umiejętności pojawia się często w odpowiedzi na brak możliwości praktycznego zastosowania nabytej wiedzy i posiadanych zdolności, co jest spowodowane trudnościami z podjęciem aktywności zawodowej (Retowski, 1995b; Turska, 2008). Wydłużający się okres pozostawania bez zatrudnienia pogłębia rozbieżności między wyuczonym a aktualnym stanem wiedzy czy poziomem umiejętności, prowadząc nawet do utraty posiadanego przygotowania zawodowego. Wymagania w miejscu pracy podlegają bowiem stałej ewolucji, a to wiąże się z koniecznością ciągłej aktualizacji poziomu własnego przygotowania przez pracowników. Postęp techniczny oraz brak praktyki w czasie bezrobocia mogą w pewnym stopniu inwalidować posiadane zdolności, umiejętności czy wiedzę, a przez to znacznie utrudniać inkluzję zawodową. Z tego względu badania dotyczące ponownego zatrudnienia, a więc przejścia z przestrzeni bezrobocia na rynek pracy, analizują przede wszystkim proces szukania pracy, dostarczając informacji na temat podejmowanych działań zaradczych i ich intensywności (Saks, Ashworth, 1999; Ślebarska, Moser, Gunnesch-Luca, 2009; Wanberg, 1997). Poszukiwanie pracy opisywane jest jako proces obejmujący gromadzenie informacji na temat potencjalnego miejsca zatrudnienia, orientację w istniejących możliwościach, zdobywanie szczegółowych informacji o danych możliwościach oraz podejmowanie konkretnych działań (Barber, Daly, Giannantonio, Phillips, 1994). Wyniki badań wskazują na ważne predyktory działań ukierunkowanych na poszukiwanie zatrudnienia. Można zaliczyć do nich zarówno czynniki bardziej formalne (model ekonomiczny), m.in. wysokość zasiłku, stopę bezrobocia czy wynagrodzenie w przyszłej pracy, jak i czynniki psychologiczne (model psychologiczny), m.in. zdrowie psychiczne, samoocenę czy poczucie własnej skuteczności (za: Chirkowska-Smolak, 2004). Jak zostało już wcześniej nadmienione, wydłużający się okres bezrobocia uniemożliwia rozwój, a nawet prowadzi do utraty uzyskanego przygotowania zawodowego. W czasie pozostawania bez pracy posiadane zdolności, umiejętności

oraz wiedza pozostają bowiem niewykorzystane, często ulegając przedawnieniu z powodu postępu technicznego oraz braku praktyki. Antidotum na stopniową utratę kwalifikacji jest więc znalezienie odpowiedniego miejsca zatrudnienia, w którym ów potencjał zostałby odpowiednio wykorzystany.

Badania pokazują, że intensywność podejmowanych działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy jest determinowana różnymi czynnikami. Badacze wymieniają np. wymiary osobowości (Wanberg, Watt, Rumsey, 1996), przekonanie o własnej skuteczności w szukaniu pracy (Wanberg i in., 1996; Zacher, Bock, 2014), zaangażowanie w pracę (Caplan, Vinokur, Price, van Ryn, 1989; Eden, Aviram, 1993) czy negatywne postawy wobec bezrobocia (Feather, O'Brien, 1987). Badania sugerują, że osoby odczuwające negatywne emocje wobec bycia bezrobotnym, takie jak złość, niechęć czy przygnębienie, są skłonne do silniejszego angażowania się w aktywność ukierunkowaną na poszukiwanie pracy. Retowski (1995b, 2004) wykazuje, że ludzie najmocniej odczuwający negatywne psychofizyczne skutki braku pracy, okreśłani mianem desperatów, podejmują najbardziej intensywne jej poszukiwania.

W rozważaniach nad czynnikami osobowościowymi Fugate i Kinicki (2008) wskazują na zatrudnialność (*employability*), czyli zdolność do bycia zatrudnionym, która definiowana jest jako układ indywidualnych cech predysponujących pracownika do proaktywnego dostosowania się do środowiska pracy i kariery. Cecha ta sprzyja ponownemu zatrudnieniu oraz lepszemu wejściu w nowe otoczenie zawodowe, gdyż ułatwia identyfikację i realizację możliwości związanych z pracą i karierą, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Zdolność do bycia zatrudnionym obejmuje szereg indywidualnych czynników sprzyjających zachowaniom adaptacyjnym oraz osiągnięciu pozytywnych wyników w pracy (Fugate, 2006). Wśród głównych wymiarów rozważanej zdolności autorzy wymieniają elastyczność (*resilience*) związaną z pracą i karierą, otwartość na zmiany w pracy, proaktywność dotyczącą pracy i kariery, motywację rozwijania kariery oraz identyfikację z pracą. Zatrudnialność zakłada przede wszystkim optymizm i pozytywną ocenę sytuacji, co wiąże się ściśle z proaktywną orientacją na proces adaptacji. Dyspozycja jednostki

do zatrudnienia ułatwia jej realizację zainteresowań zawodowych w proaktywny sposób poprzez stwarzanie dogodnych okoliczności, uczenie się i gromadzenie zasobów potrzebnych do oddziaływania na sytuację i dostosowywania jej do własnych potrzeb (Fugate, Kinicki, Ashforth, 2004). Koncepcja ujmująca jednostkę jako podmiot działań aktywnie wpływający na swoje środowisko i je kształtujący może stanowić płaszczyznę odniesienia dla procesu szukania pracy. W sytuacji bezrobocia nie wystarczy bowiem jedynie reagować na sygnały płynące z otoczenia – ważna jest tu własna inicjatywa osób szukających zatrudnienia, która umożliwia planowanie i przygotowanie się do przyszłych zmian, zagrożeń i możliwości. Aktywność podejmowana z wyprzedzeniem pomaga w byciu konkurencyjnym i skutecznym na rynku pracy, a w dalszej kolejności sprzyja adaptacji do nowego miejsca pracy.

Aspekty ponownego zatrudnienia

Praca stanowi główną składową życia człowieka, a organizacja, w której jest zatrudniony, wyznacza przestrzeń jego funkcjonowania, ważną przede wszystkim ze względu na swoją funkcję psychologiczną. Egzystowanie w określonej przestrzeni społecznej wpływa bowiem na jednostkę wieloaspektowo i przejawia się m.in. w poczuciu przynależności, dopasowania do otoczenia i dobrostanu, a także w podejmowanych działaniach. Dokonując przeglądu dotychczasowych badań, Wontorczyk (2010) zwraca uwagę na wyższy poziom odczuwanego dobrostanu i lepszą jakość życia u osób posiadających status pracownika niż u tych o statusie bezrobotnego. Dodatkowa różnica w tym zakresie ujawnia się przy komparacji poziomu dobrostanu psychologicznego osób bezrobotnych sprzed (zatrudnienie) z poziomem po (brak pracy) wejściu w przestrzeń bezrobocia. W przeprowadzonych przez siebie badaniach autor akcentuje istotną rolę tożsamości społecznej (kategoryzacji poznawczej: ja jako ważny członek grupy) w radzeniu sobie z pojawiającymi się trudnościami. Osoby z wyższym poczuciem tożsamości społecznej dostrzegały wyższy poziom wsparcia ze strony otoczenia i lepiej radziły sobie z przeciążeniem pracą. Można przypuszczać, że osoby bezrobotne będą miały trudność

z utożsamianiem się z własną grupą społeczną oraz kategoryzowaniem jej jako naturalnego i bezpiecznego dla siebie środowiska (Bańka, 1992). Może się to przekładać na podejmowaną przez nie aktywność zaradczą. Jak twierdzi Retowski (1995b), to właśnie osoby negatywnie nastawione do własnego bezrobocia podejmują aktywne i najczęściej skuteczne działania prowadzące do zatrudnienia.

Większość badań skupia się na czynnikach stanowiących predyktory ponownego zatrudnienia, np. na intensywności poszukiwania pracy (Saks, Ashforth, 1999; Wanberg, 1997). Relatywnie mniej danych dotyczy warunków wspierających pozytywne wyniki udanej reintegracji zawodowej. Jednym z powodów takiej dysproporcji może być dotychczasowy brak jasnej definicji udanego powrotu do pracy (*reemployment success*; Steenstra, Lee, de Vroome, Busse, Hogg-Johnson, 2012; Wasiak, Young, Roessler, McPherson, van Poppel, Anema, 2007). Efekty ponownego zatrudnienia są zazwyczaj rozważane pod kątem liczby odbytych rozmów kwalifikacyjnych, szybkości zdobycia zatrudnienia czy statusu po zatrudnieniu. Pod uwagę brana jest też satysfakcja z pracy, ale ta oceniana jest jednak z bardziej formalnej perspektywy przez porównanie ostatniej i aktualnie posiadanej posady (van Hooft, Noordzij, 2009; Wanberg, Kanfer, Rotundo, 1999). Podobny wzorzec stosuje się w podejściu dotyczącym powrotu do pracy po dłuższej nieobecności, czyli powyżej jednego miesiąca (*return-to-work approach* – RTW; Huijs i in., 2012; Steenstra i in., 2012), np. w sytuacji urlopu zdrowotnego – przy ocenie wyników osiągniętych przez pracownika po powrocie tradycyjnie rozważa się liczbę przepracowanych godzin, przychód oraz częstotliwość nieobecności w pracy. Sami pracownicy jednak za bardziej istotne uznają inne kryteria, a mianowicie własną produktywność, równowagę pracą oraz relacje interpersonalne w miejscu zatrudnienia (Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000). Podobnie Klehe ze współpracownikami (2012) w swoich metaanalitycznych badaniach podkreślają ważność pracowniczego zaangażowania, komunikacji oraz sprawiedliwych reguł panujących w organizacji dla lepszego radzenia sobie w nowym miejscu pracy.

Powrót do pracy po przerwie (RTW) w badaniach prezentowany jest jako proces obejmujący cztery podstawowe fazy: (1) okres poza

pracą; (2) powrót do pracy; (3) utrzymanie posady (retencja) oraz (4) postęp/awans (Young, Wasiak, Roessler, McPherson, Anema, van Poppel, 2005; Steenstra i in., 2012). Podobny podział można przenieść na grunt ponownego zatrudnienia po okresie bezrobocia. Sukces w tym zakresie powinien być oceniany w oparciu o ocenę każdej z faz. Najbardziej znaczącą fazą stanowiącą podstawę późniejszego sukcesu wydaje się być faza wejścia do organizacji. Początkowy okres w nowym miejscu pracy jest bowiem dla pracownika momentem krytycznym. Na proces jego afiliacji wpływają zarówno czynniki wewnętrzne (cechy osobowe i umiejętność radzenia sobie z sytuacją trudną), jak i czynniki zewnętrzne związane z organizacją. Czynniki sprzyjające adaptacji zwiększają efektywność pracy, podczas gdy czynniki wzmagające dyskomfort mogą prowadzić do wycofania, alienacji czy wręcz ponownego wykluczenia zawodowego. Dlatego też sukces zawodowej inkluzji będzie wspomagać identyfikacja czynników obu rodzajów: ryzyka ponownej ekskluzji zawodowej oraz sprzyjających długotrwałemu utrzymaniu obecnego miejsca pracy.

Dla osób wyłączonych z pracy zawodowej, zwłaszcza na dłuższy okres, powrót do zatrudnienia może okazać się obciążający. Osoby ponownie zatrudnione przyznają, że w pierwszym okresie w nowym miejscu pracy towarzyszy im poczucie niepewności, dezorientacji, szoku po zderzeniu z realiami pracy, jak również potrzeba znalezienia sensu i nadania znaczenia nowej sytuacji. W takich okolicznościach jednostki podejmują próbę poznania nowego środowiska oraz klaryfikacji własnego w nim miejsca (Allen, 2006; Bauer, Erdogan, 2011). Niekorzystna atmosfera w miejscu pracy najmocniej odbija się właśnie na nowo zatrudnionych pracownikach, przede wszystkim zaś osoby uprzednio bezrobotne w początkowej fazie zatrudnienia mogą odczuwać większy dyskomfort (Ślebarska, Chudzicka-Czupała, 2013a). Negatywne konsekwencje wcześniejszego braku pracy, takie jak pogorszenie stanu zdrowia psychicznego, obniżenie poczucia własnej wartości czy wzrost zewnątrzsterowności (Feather, O'Brien, 1986; Paul, Moser, 2006), mogą wywołać u jednostki obniżone poczucie własnych kompetencji lub prowadzić do rzeczywistej ich utraty, a przez to do zmniejszenia aktywności i zadowolenia z życia. Dodatkową trudność stanowi dająca się zaobserwować tendencja

do obwiniania osób bezrobotnych o brak zatrudnienia, co ogranicza dostępność wsparcia dla tej grupy (Feather, O'Brien, 1986; Sarason, Pierce, Sarason, 1990). Postępująca pauperyzacja bezrobotnych zawęża ilość ich kontaktów społecznych, jak również utrudnia im mobilność i dostępność poprzez problemy związane m.in. z transportem czy zakwaterowaniem. Wraz z wydłużającym się okresem pozostawania bez zatrudnienia zanika często struktura czasu i potrzeba dążenia do celu (Paul, Göritz, Moser, 2004; Rowley, Feather, 1987; Zawadzki, Lazarsfel, 1993), co z kolei może stanowić poważną przeszkodę w sprawnej adaptacji do nowej pracy. Wciąż istniejący w społeczeństwie stereotyp bezrobotnego może skłonić jednostkę do przyjęcia oferty pracy niepokrywającej się z jej umiejętnościami, kompetencjami czy zainteresowaniami. Po ponownym podjęciu pracy osoby uprzednio bezrobotne mogą doświadczać stygmatyzacji ze strony pozostałych pracowników. Może to wpływać na samokategoryzację uprzednio bezrobotnych (McFadyen, 1995), która odgrywa znaczącą rolę w odczuwaniu emocjonalnych kosztów. Stopień, w jakim jednostka odbiera piętno bezrobocia, będzie przekładać się na intensywność negatywnych emocji związanych z nowym środowiskiem pracy. Normy społeczne skutkujące nadawaniem danej etykiety mogą intensyfikować proces samokategoryzacji, a przez to generować negatywne odczucia w nowym miejscu pracy. Z kolei wyniki samokategoryzacji oddziałują na zachowania zaradcze (McFadyen, 1995).

Z badań (Bańka, Wołowska, 2006) wynika, że odczuwanie więzi jednostki z organizacją bazuje przede wszystkim na komponencie trwałości przywiązania (kontynuacja zatrudnienia w organizacji jako alternatywa bezrobocia), zaś w mniejszym stopniu na komponentach afektywnym i normatywnym (poczucie moralnego obowiązku pozostania w organizacji). Badacze (Bańka, Wołowska, 2006) podkreślają przejawianą przez jednostkę silną potrzebę stałości i pewności zatrudnienia, niezależnie od przemian w obrębie rynku pracy widocznych m.in. w formach proponowanych kontraktów (relacyjny vs transakcyjny), która może być po części przejawem spostrzeganego braku innych możliwości zatrudnienia. Można się zatem spodziewać, że w fazie wejścia do nowej organizacji osoby posiadające

status bezrobotnego bezpośrednio przed podjęciem zatrudnienia będą w większym stopniu kierować się potrzebą utrzymania pracy „za wszelką cenę”. Doświadczenia nabywane w trakcie okresu bezrobocia i podczas szukania zatrudnienia mogą przekładać się na wewnętrzny przymus pozostania w danej organizacji bez względu na to, czy jednostka ma poczucie satysfakcji, dobrostanu i dopasowania do nowego miejsca pracy.

W celu zmniejszenia odczuwanej niepewności nowi pracownicy uczą się konkretnych sposobów radzenia sobie ze stresorami pojawiającymi się w sytuacji wejścia do nowej organizacji. Pomimo że radzenie sobie ze stresem generalnie dotyczy zdarzeń, które już nastąpiły, w środowisku organizacyjnym prosta reakcja na bodźce sytuacyjne nie jest wystarczająca. Nowo przybyli pracownicy stają wobec konieczności samodzielnego podjęcia inicjatywy, która pozwoli im z wyprzedzeniem przygotować się na pojawienie się potencjalnych stresorów w przyszłości (Griffin i in., 2007). Pojawia się zatem potrzeba proaktywnego radzenia sobie (Searle, Lee, 2015). Taki rodzaj aktywnego radzenia sobie z konkretnymi stresorami pomaga w unikaniu lub minimalizowaniu ich wpływu na jednostkę m.in. poprzez zarządzanie sytuacją lub wręcz jej zmianę z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym (Searle, Lee, 2015).

TEORIA PROAKTYWNEGO RADZENIA SOBIE Z SYTUACJĄ TRUDNĄ

Radzenie sobie ujmowane jest najczęściej w ramach reaktywnego podejścia do sytuacji trudnej, w którym działania jednostki są podejmowane w obliczu już zaistniałego wydarzenia stresowego (Albion, Fernie, Burton, 2005; Folkman, 2009; Folkman, Lazarus, 1986). Działania zaradcze skupiają się w szczególności na kompensacji doznanej w przeszłości straty bądź krzywdy. Taki rodzaj zachowań zaradczych nie sprawdza się jednak we wszystkich przypadkach. Zarówno w trakcie aktywnego szukania pracy, jak i w fazie wejścia do nowej organizacji proste reagowanie na wskazówki płynące z otoczenia nie wystarcza – niezbędne jest planowanie „z wyprzedzeniem” oraz przygotowywanie się na przyszłe zmiany, ewentualne zagrożenia i potencjalne wyzwania poprzez przejawianie własnej inicjatywy. Jakkolwiek reaktywne radzenie sobie z zaistniałą już sytuacją jest uzasadnione w różnych sytuacjach zachodzących w trakcie wykonywanej pracy, w nowym miejscu zatrudnienia bardziej przydatne będzie proaktywne radzenie sobie.

Proaktywne zachowania definiowane są jako podejmowanie inicjatywy w polepszaniu istniejących warunków, co oznacza traktowanie aktualnej sytuacji jak wyzwania zamiast podejmowania próby biernego dostosowywania się do niej (Crant, 2000; Parker, Williams, Turner, 2006). Ten rodzaj aktywności jest podejmowany „z wyprzedzeniem”, pomaga więc w byciu konkurencyjnym i efektywnym, przez co sprzyja uzyskaniu zatrudnienia oraz adaptacji do nowego miejsca pracy. Takie rozumienie zaradności (Greenglass, 2002; Schwarzer, Taubert, 2002) różni się od tradycyjnego rozumienia procesu zaradczego, ponieważ podkreśla odpowiedzialność za zmianę własnej sytuacji, jaką bierze na siebie sama jednostka. Co więcej, osoba proaktywna traktuje stojące przed nią cele jako wyzwania, konsekwentnie do nich dąży i stara się je osiągnąć. Proaktywne

radzenie sobie implikuje zatem zwiększanie posiadanych zasobów, co ułatwia wzmacnianie ambitnych celów i realizację osobistego rozwoju. Pomimo że dana osoba zdaje sobie sprawę z czekającego ją ryzyka czy istniejących wymagań, to jednak potencjalne przeszkody oceniane są przez nią nie w kategorii krzywdy lub straty, lecz wyzwania (Greenglass, 2002; Greenglass, Fiksenbaum, 2009; Schwarzer, Taubert, 2002).

Proaktywność vs proaktywne radzenie sobie

Proaktywność rozumiana jest jako skłonność ludzi do przejawiania proaktywnych zachowań, takich jak: bezpośrednie zadawanie pytań i zdobywanie informacji, dążenie do uzyskania informacji zwrotnej, budowanie sieci wzajemnych kontaktów, negocjowanie obowiązków zawodowych etc. (Cooper-Thomas, Paterson, Stadler, Saks, 2014). Jakkolwiek zachęcanie pracowników do podejmowania proaktywnych działań wydaje się prostym zadaniem, można jednak napotkać w tym zakresie liczne ograniczenia. Po pierwsze, jednostki mogą przejawiać zakłopotanie lub wręcz niechęć do bycia proaktywnym, np. z powodu przekonania o niskiej własnej skuteczności (Sonnentag, Spychala, 2012). Po drugie, ograniczenia sytuacyjne, np. mała złożoność pracy, mogą w znacznej mierze ograniczać lub wręcz uniemożliwiać negocjowanie zadań zawodowych. Pracownicy muszą także podejmować trudne decyzje dotyczące adekwatności konkretnych zachowań proaktywnych. Z tych względów warto podjąć alternatywną próbę wzmacniania proaktywnych zachowań – mianowicie poprzez wzmacnianie proaktywnego radzenia sobie.

Ludzie stosują różne strategie radzenia sobie z sytuacją trudną, chociaż nie wszystkie z nich są efektywne w dłuższej perspektywie (Kinicki, Latack, 1990; Latack, Kinicki, Prussia, 1995). Przykładowo strategie zorientowane na emocje mogą pociągać za sobą negatywne symptomy, z kolei strategie instrumentalne zorientowane na rozwiązanie problemu prowadzą przeważnie do pozytywnych wyników (Albion i in., 2005). Proaktywne radzenie sobie (Greenglass, 2002; Schwarzer, Taubert, 2002) obejmuje właśnie szereg instrumentalnych działań zawierających strategie prowadzące do osiągnięcia założonych

celów, takie jak inicjowanie, refleksja, planowanie czy prewencja. Zatem proaktywne radzenie sobie traktowane jest jako specyficzny rodzaj radzenia sobie zorientowanego na problem, polegającego na zbieraniu przez jednostki informacji na temat potencjalnych trudności oraz podejmowaniu prób zapobiegania stresującym okolicznościom (Aspinwall, Taylor, 1997). Proaktywne jednostki są zdolne do radzenia sobie nie tylko z aktualnie pojawiającymi się stresorami, ale także z tymi, które mogą pojawić się w przyszłości. Aspinwall i Taylor (1997) podkreślają znaczenie zwiększania zasobów własnych jako stanowiących wręcz bazę dla proaktywnej aktywności zaradczej. Jednostka, która w efektywny sposób radzi sobie proaktywnie z trudnościami, charakteryzuje się więc zdolnością do gromadzenia różnych zasobów i nabywania rozmaitych umiejętności, takich jak m.in. planowanie, zdolności organizacyjne czy wsparcie społeczne, które ułatwiają jej przygotowanie się do radzenia sobie z pojawiającymi się stresorami. Osoby radzące sobie w sposób proaktywny potrafią więc rozpoznawać wartościowe cele i od razu podejmować odpowiednie działania, które mają doprowadzić do realizacji tych celów. Podejmują zatem aktywność zaradczą stosunkowo wcześniej, aby zapobiec negatywnemu oddziaływaniu ewentualnych stresorów na ich dobrostan. W tym rozumieniu proaktywne radzenie sobie jest uznawane za bardziej efektywne niż standardowe działania zaradcze zorientowane na problem.

Osobowość proaktywna a osobista inicjatywa. Proaktywność opisywana jest generalnie jako przejaw postawy zorientowanej na problem. Jednostki proaktywne wykazują bowiem większą skłonność do oddziaływania na otoczenie poprzez identyfikację i zwiększanie możliwości, podejmowanie inicjatywy oraz pokonywanie pojawiających się barier, aby skutecznie doprowadzić do znaczącej zmiany (Bateman, Crant, 1993; Fay, Frese, 2001; Searle, 2008). W tym sensie proaktywność kojarzona jest z pozytywnymi wynikami w różnych dziedzinach, m.in. na polu organizacyjnym, np. osiągnięcia zawodowe, innowacyjność czy kariera (Bateman, Crant, 1993; Crant, 1995, 2000; Seibert, Kraimer, Crant, 2001), a także w radzeniu sobie ze stresem (Fay, Sonnentag, 2002; Parker, Sprigg, 1999;

Schwarzer, 2000). Dane dotyczące zachowań organizacyjnych wskazują na możliwą aktywność lub pasywność poszczególnych pracowników w procesie tworzenia roli (Graen, 1976, za: Bateman, Crant, 1993). Badania (Parker, Wall, Jackson 1997; Parker i in., 2006) dowodzą, że sposób, w jaki dana osoba definiuje własną rolę, jak również przejawiana przez nią orientacja na rolę, determinuje jej zachowanie i w rezultacie prowadzi do mniej lub bardziej efektywnych działań na polu zawodowym. Parker (2000) wskazuje tu przede wszystkim na elastyczną orientację na rolę (*flexible role orientation*), która jest odzwierciedleniem celów, zadań i dążeń w obrębie miejsca pracy. Taki sposób spostrzegania własnej roli w organizacji wkomponowuje się w ramy proaktywnego radzenia sobie ze względu na zakładane poczucie odpowiedzialności za dalekosiężne cele. Osoby elastyczne w orientacji na rolę powinny zatem mieć większą motywację do angażowania się w proaktywne zachowania ukierunkowane na realizację odległych w czasie planów. Proaktywni pracownicy czują bowiem przywiązanie do jednostkowych celów oraz odpowiedzialność za ich osiągnięcie.

Koncepcja proaktywności rozważana jest w literaturze przedmiotu wielopoziomowo, zarówno na poziomie indywidualnym oraz zespołowym, jak i organizacyjnym (za: Parker i in., 2006). Niezależnie od sposobu ujęcia cechą wspólną zachowań proaktywnych jest własna inicjatywa oraz zorientowanie na przyszłość. Działania proaktywne są ponadto ukierunkowane na zmianę oraz pozytywne oddziaływanie na sytuację i działającą jednostkę (Crant, 2000; Parker i in., 2006). Konceptualizacja proaktywności obejmuje dwa główne konstrukty: osobowość proaktywną (Bateman, Crant, 1993; Searle, 2008) oraz osobistą inicjatywę (Frese, Fay, 2001; Li, Fay, Frese, Harms, Gao, 2014). Pierwszy konstrukt wskazuje na różnice indywidualne między ludźmi w podejmowaniu działań mających na celu zmianę środowiska. Proaktywność jako dyspozycja osobowościowa jest względnie stała w czasie i niezależna od sytuacji zewnętrznej. Zgodnie z tym podejściem niektóre osoby efektywnie radzą sobie ze stresem ze względu na przejawianą skłonność do proaktywnego zachowania. Osoba proaktywna potrafi kontrolować sytuację i w odróżnieniu od jednostki reaktywnej, która biernie podąża za

wymogami sytuacyjnymi, inicjuje zmiany w swoim otoczeniu (Thomas, Whitman, Viswesvaran, 2010). Jak podkreśla Bandura (1977), człowiek woli podejmować aktywne i twórcze działanie niż tylko przeciwdziałać. Osoba proaktywna jest więc relatywnie niepodatna na wpływy środowiskowe, a jednocześnie sama na to środowisko oddziałuje. Bateman i Crant (1993) wymieniają dodatkowo umiejętność skaningu otoczenia w poszukiwaniu możliwości oraz wyzwań, przejawianie inicjatywy, podejmowanie aktywnych działań oraz wytrwałość w skutecznianiu rozpoczętych zmian. Natomiast ludzi nisko proaktywnych można sklasyfikować jako kształtowanych przez środowisko zewnętrzne, stosunkowo biernych, podlegających wpływom, charakteryzujących się większą skłonnością jedynie do reagowania (reaktywności) i pasywnej adaptacji. Nie są oni w stanie rozpoznać ani wykorzystać pojawiających się możliwości zmiany. Wykazują małą inicjatywę i wolą zdać się na innych, którzy potencjalnie doprowadzą ich do zmiany.

Drugi konstrukt – osobista inicjatywa (Fay, Frese, 2001; Frese, Garst, Fay, 2010) – definiowany jest w podobny sposób, a więc jako zachowanie: (1) podejmowane z własnej inicjatywy (*self-starting*), czyli bez zewnętrznego przymusu; (2) proaktywne, czyli dalekosiężne oraz antycypujące przyszłe bariery i możliwości; a także (3) trwałe, czyli cechujące się ciągłością mimo przeszkód napotykanych w drodze do celu. Proaktywność opisywana jest tu przede wszystkim jako zachowanie podejmowane przez jednostkę z własnej inicjatywy. Na polu organizacyjnym jest określana jako skłonność podmiotu do angażowania się w różne zachowania proaktywne zgodne ze strategią i celami organizacji (Frese i in., 2010). Zakłada także stawianie sobie celów wykraczających poza formalne wymagania i oddalonych w czasie oraz dążenie do ich realizacji (Fay, Frese, 2001). Konkretnie zachowania klasyfikowane są jako przejaw osobistej inicjatywy, jeżeli spełniają następujące warunki: pozostają w zgodzie z misją organizacji, są długoterminowe, zorientowane na cel i działanie, trwałe w obliczu potencjalnych przeszkód i niepowodzeń oraz podejmowane z własnej inicjatywy i proaktywne (za: Thomas i in., 2010). Frese i Fay (2001) określają osobistą inicjatywę oraz spójne z nią pojęcia, takie jak m.in. odpowiedzialne zaangażowanie (*taking charge*; Morrison,

Phelps, 1999), wspólnym mianem koncepcji aktywnego zachowania (*active performance concepts*), ponieważ w odróżnieniu od tradycyjnych koncepcji pokazują, że człowiek jest zdolny do wychodzenia poza wyznaczone zadania, wytyczania własnych planów, a także umiejętnego manipulowania długoterminową perspektywą w celu zapobiegania potencjalnym trudnościom. Jednocześnie jednostki mogą być zmotywowane do własnej inicjatywy bądź nie – w zależności od tego, czy dostrzegają możliwość sprawowania kontroli nad sytuacją i czy mają przekonanie, że są w stanie poradzić sobie z potencjalnymi negatywnymi konsekwencjami inicjatywy własnej (Frese, Fay, 2001).

Pomimo że różnica między osobowością proaktywną a osobistą inicjatywą wydaje się subtelna – oba konstrukty akcentują proaktywność jako pewną dyspozycję zależną od czynników osobowościowych (Bańka, 2005) – to podstawowym rozróżnieniem jest tu zakładana możliwość zmiany. Podczas gdy osobowość proaktywna charakteryzuje się stałością w czasie i brakiem kontekstualności, personalna inicjatywa dopuszcza wpływy sytuacyjne oraz wskazuje zachowania podatne na zmianę (Frese, Fay, 2001; Searle, 2008). Oznacza to, że osoby o niskiej orientacji proaktywnej w radzeniu sobie ze stresem mogą być szkolone w celu jej zwiększenia.

Zachowania proaktywne. Proaktywny wymiar zachowań ludzi zakorzeniony jest w ich potrzebie wpływania na otoczenie i kontrolowania go (Langer, 1983). Bandura (1977, 1997) podkreśla, że jednostki nie tyle reagują na sygnały docierające do nich z zewnątrz czy też przeciwdziałają im, co raczej aktywnie tworzą własne środowisko, potrafią zarówno wprawiać je w ruch, jak i zatrzymywać. Są według niego zdolne do podejmowania i podtrzymywania działań bezpośrednio oddziałujących na otoczenie. Sposób, w jaki ludzie kontrolują i ukierunkowują własne działania, rozumiany jest tu z perspektywy teorii samoregulacji (Aspinwall, Taylor, 1997; Carver, Scheier, 1990). Carver i Scheier (1997, za: Sibińska, 2008) zakładają, że u podstaw procesu samoregulacji leżą dwa systemy sprzężeń – system dążenia, redukujący rozbieżności z określonym standardem pozytywnym oraz system unikania, powiększający rozbieżności ze

standardem negatywnym. Pierwszy z nich, określany jako pętla dążenia do celu, skupia i przyciąga działania człowieka. Dzięki temu systemowi pożądaný cel może zostać zidentyfikowany. Drugi natomiast, określany jako pętla unikania, poprzez tworzenie dystansu od sytuacji negatywnych, zwanych także anty-celami, skłania jednostkę do wycofania się lub ucieczki. W pewnym sensie system sprzężeń zarządza stopniem skuteczności w trakcie dążenia w kierunku jednego celu lub unikania anty-celu. Wywołuje to określone doświadczenia emocjonalne, które motywują jednostkę do działania. Oba systemy mogą generować zarówno uczucia pozytywne – związane z odnoszeniem sukcesu w dążeniu lub unikaniu, jak i uczucia negatywne – wiążące się z porażką w którymś z wymiarów. Dzięki rozbieżnościom w systemie Ja powstaje napięcie motywacyjne, co umożliwia autoregulację (za: Oleś, 2003, 2004). Autoregulacja obejmuje więc procesy porównywania alternatywnych celów, selekcji sposobów ich osiągnięcia, a także inicjowania i podtrzymywania działań aż do uzyskania stanu pożądanego (Bańka, 2005).

Teoria samoregulacji (Bandura, 1997; Carver, Scheier, 1990) postuluje zatem, że zachowanie człowieka jest ukierunkowane na cel oraz kontrolowane przez sprzężenie zwrotne. Pętla sprzężenia powstaje w wyniku systematycznego procesu monitorowania, oceny rozbieżności pomiędzy działaniem a pożądanym celem oraz wdrażania strategii nastawionych na redukcję powstających różnic w zmieniającym się środowisku. Na zachowanie można oddziaływać poprzez wyznaczanie odpowiednich celów, samokontrolę i plany działania (za: Michie, Hardeman, Fanshawe, Prevost, Taylor, Kinmonth, 2008). Istotną rolę w uzyskiwaniu pozytywnych rezultatów podejmowanych działań odgrywa efektywne planowanie (za: Mróz, 2015). Planowanie pozwala bowiem na ukierunkowanie działań na wyznaczony cel, umożliwia ich ustrukturyzowanie i przewidywanie przyszłej aktywności. Dodatkowo strategiczne planowanie wyznacza ogólne ramy podejmowanych decyzji, które mają istotne znaczenie dla podmiotu. Podtrzymywaniu wytrwałości w realizowaniu planowanych zadań sprzyja umiejętność motywowania samego siebie. Jak wykazują liczne badania (Mróz, 2015), wysoki poziom motywacji sprzyja kondycji psychicznej pracownika i przekłada

się m.in. na większą odporność na zmęczenie. Duże znaczenie ma tu motywacja wewnętrzna, czyli czynniki wpisane w sytuację społeczną podmiotu – takie jak wsparcie ze strony przełożonego, spostrzeganie sensu wykonywanej pracy, zakres samodzielności i odpowiedzialności w podejmowaniu decyzji oraz samorealizacja – pracownicy uznają je za bardziej istotne niż te, które odnoszą się jedynie do sfery materialnej (Hornowska, Paluchowski, 2001). Stawianie sobie celów i przekształcanie ich w konkretne działania to proces wolicjonalny. Teoria wyznaczania celów (Latham, Locke, 1991) ściśle wiąże się zatem z teorią samoregulacji. W rozumieniu procesu samoregulacji zaznacza się także podejście poznawcze, jeszcze do niedawna dominujące, które kładzie nacisk na rolę przekonania o własnej skuteczności oraz wyznaczania celów (za: Seo, Ilies, 2009).

Locke (1996) wskazuje stopień trudności oraz konkretności jako główne charakterystyki wyznaczanych celów. Podkreśla, że im trudniejszy wydaje się wyznaczony cel, z tym większym prawdopodobieństwem zostanie on osiągnięty. Sugerowana zależność liniowa pomiędzy trudnością celu a skutecznością w dążeniu do niego wiąże się ściśle z zaangażowaniem jednostki oraz posiadanymi przez nią umiejętnościami i wiedzą potrzebną do realizacji zamierzeń. Cele bardziej konkretne i jednoznaczne pociągają za sobą większą skuteczność działań. Największy stopień skuteczności działań występuje wtedy, gdy jeden cel charakteryzują obie cechy, a więc większa trudność i konkretność. Zaangażowaniu w dążenie do wyznaczonych celów sprzyja przekonanie jednostki, że są one dla niej ważne, a także wsparcie, uznanie ze strony środowiska oraz pozytywna informacja zwrotna dotycząca podejmowanej aktywności.

Zarówno teoria samoregulacji (Carver, Scheier, 1990), jak i teoria wyznaczania celów (Latham, Locke, 1991) stanowią więc odpowiednie podłoże do badania zachowań proaktywnych, które wpisują się w obszar strategii ukierunkowanych na zadanie. Dzięki zachowaniom proaktywnym jednostka zwiększa swoje szanse na osiągnięcie stojącego przed nią celu m.in. poprzez stosowanie właściwych strategii, takich jak refleksja, strategiczne planowanie, prewencja czy poszukiwanie wsparcia (tabela 1; Greenglass, 2002).

Tabela 1

Strategie wykorzystywane w procesie osiągnięcia celu

| Strategia | Opis |
|-------------------------|--|
| Refleksja | Symulacja i rozważanie możliwych alternatywnych zachowań poprzez porównywanie ich wyobrażonych efektów, wykorzystywanie w tym celu burzy mózgów, analizowanie problemu i dostępnych zasobów lub tworzenie hipotetycznych planów działania. |
| Strategiczne planowanie | Proces generowania planu działania zorientowanego na cel, w którym cele główne lub długoterminowe rozkładane są na mniejsze i osiągalne kroki. |
| Prewencja | Antycypacja potencjalnych stresorów oraz podjęcie określonych kroków przygotowawczych, zanim dane trudności w pełni zaistnieją. |
| Poszukiwanie wsparcia | Otrzymywanie rad, informacji, przekazów emocjonalnych potrzebnych do radzenia sobie w danej sytuacji od ludzi znajdujących się w sieci społecznej. |

Adnotacja. Adaptacja na podstawie: Greenglass, 2002.

W badaniach przywołuje się różne rodzaje zachowań proaktywnych, np. poszukiwanie informacji zwrotnej, podejmowanie inicjatywy, wyrażanie własnych poglądów (*expressing voice*) czy budowanie sieci społecznej (de Stobbeleir, Ashford, Sully de Luque, 2010). Ich celem jest pogłębianie wiedzy jednostki o miejscu i rodzaju pracy, a także zdobywanie informacji na temat swojego dopasowania do organizacji oraz stopnia spełniania stawianych jej wymagań i oczekiwań. W obszarze socjalizacji organizacyjnej w nowym miejscu pracy ważną rolę jako wskaźniki zachowań proaktywnych odgrywają ponadto: nadawanie znaczenia (*sensemaking*), budowanie relacji interpersonalnych i konstruktywne porządkowanie (*positive framing*) (Ashford, Black, 1996; Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000).

Nadawanie znaczenia obejmuje kilka form zachowań proaktywnych. Zdaniem niektórych badaczy jest to złożony proces mający na celu redukcję niepewności i usensownienie nowej sytuacji (Saks,

Ashforth, 1997). Formą najbardziej podstawową jest poszukiwanie informacji, czyli gromadzenie potrzebnych danych na temat wykonywanej pracy oraz organizacji. Przydatne informacje, dotyczące w głównej mierze zadań przydzielonych nowo zatrudnionym, są najczęściej zdobywane bezpośrednio od innych nowych pracowników, współpracowników, przełożonych lub czerpane z dostępnych dokumentów. Jednostki uczą się też poprzez obserwację innych pracowników w trakcie różnych sytuacji w miejscu pracy – od wykonywania zadań zawodowych po wchodzenie w relacje z innymi. Według badaczy poszukiwanie informacji jest najbardziej powszechną spośród możliwych form proaktywnych zachowań w trakcie procesu socjalizacji organizacyjnej (Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000). Kolejną formą zachowań ukierunkowanych na nadawanie sensu własnej sytuacji jest dążenie do uzyskania informacji zwrotnej (*feedback*) w odniesieniu do własnych działań. Nie wszystkie organizacje udzielają swoim pracownikom wystarczających informacji zwrotnych, co wymusza na nich potrzebę proaktywnego poszukiwania feedbacku. Informacja zwrotna ma szczególne znaczenie dla nowo zatrudnionych pracowników, ponieważ to właśnie oni częściej niż pracownicy po zakończonym procesie socjalizacji popełniają błędy, naruszają normy organizacyjne czy w nieodpowiedni sposób interpretują różne wydarzenia. Zdobyte informacje na temat własnej aktywności w nowym miejscu pracy pozwalają im uświadomić sobie np. konieczność dodatkowej nauki lub zmiany sposobu myślenia w odniesieniu do ich środowiska zewnętrznego (Ashford, Taylor, 1990).

Kolejny wskaźnik zachowania proaktywnego, czyli budowanie relacji personalnych, jest fundamentalny dla unikania samotności i społecznej izolacji. Ten rodzaj zachowań proaktywnych wydaje się szczególnie ważny w trakcie poszukiwania zatrudnienia. W trakcie starania się o pracę bezrobotny korzysta bowiem z różnych źródeł – formalnych, takich jak państwowe bądź prywatne agencje pośrednictwa pracy, oraz nieformalnych, takich jak krewni, znajomi czy przyjaciele. Zwracanie się do źródeł nieformalnych w staraniach o etat jest wskazywane jako bardziej efektywne, ponieważ kluczową rolę w możliwościach znalezienia zatrudnienia odgrywają osobiste kontakty. Dlatego charakterystyka osób bezrobotnych i ich starań

w tworzeniu oraz utrzymywaniu sieci społecznej pozwala w dużym stopniu przewidzieć zachowania ukierunkowane na znalezienie zatrudnienia (Brown, 2000). Budowanie relacji w miejscu pracy skupia się na działaniach dążących bezpośrednio do inicjowania społecznych interakcji, co korzystnie przekłada się na aktywność na polu zawodowym oraz satysfakcję z pracy (Ashford, Black, 1996). Większa sieć społeczna wiąże się bowiem z większym poczuciem wsparcia, co skutkuje lepszym samopoczuciem i efektywnością w miejscu zatrudnienia.

Z kolei konstruktywne porządkowanie wskazywane jest jako technika proaktywna używana przez osoby podczas adaptowania się do nowej sytuacji (Ashford, Black, 1996). Technikę tę określa się jako mechanizm poznawczego samozarządzania. Na polu organizacyjnej socjalizacji kojarzona jest z nowo zatrudnionymi pracownikami, ponieważ to oni stoją przed koniecznością zmiany sposobu interpretowania sytuacji poprzez kontrolę jej poznawczego porządkowania. Mogą więc starać się spostrzegać środowisko jako pozytywne i pełne wyzwań, a nie jako zagrażające. Pozytywna reinterpretacja pozostaje w ścisłym związku z zadaniowym radzeniem sobie w celu redukcji i pokonania stresu (Ashford, Taylor, 1990).

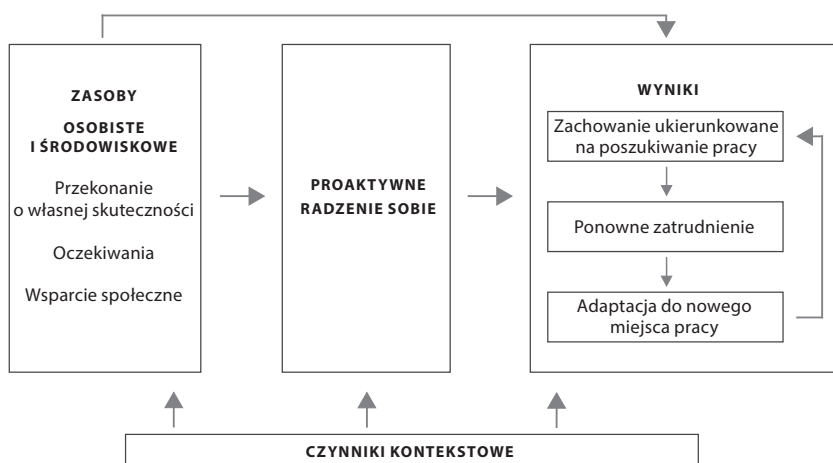
Niektórzy autorzy sugerują, że znaczna część zachowań proaktywnych może mieć podobne uwarunkowania, podlegać tym samym procesom oraz prowadzić do zbieżnych skutków. Bateman i Crant (1993), bazując na badaniach swoich oraz poprzedników, zaliczają do tego obszaru szeroką gamę możliwych zachowań proaktywnych jednostek, np. znajdowanie problemu, innowacyjność, ugłaśnianie (*voice*), przegląd zadań, strategiczne planowanie oraz inne formy identyfikowania możliwości. Wymienione przykłady dotyczą zachowań przydatnych na poziomie organizacyjnym. Na poziomie osobowym najczęściej pojawiającymi się zachowaniami są: poszukiwanie informacji zwrotnej oraz strategię zorientowane na problem (w przeciwieństwie do zorientowanych na emocje) w radzeniu sobie ze stresem.

Znaczenie nadawane ludzkim zachowaniom jest konstruowane w procesie interakcji społecznej – zachowania proaktywne są na to szczególnie podatne ze względu na ich nikłe odniesienie do kontekstu.

Ewaluacji podlegają proaktywne czyny i działania jednostki, które stają się pryzmatem w jej społecznym odbiorze. Proaktywne zachowania są oceniane jako dobrowolne, a więc wynikające z uwarunkowań osobowościowych danego podmiotu, a nie jako odpowiedź na wymagania środowiskowe, jednostka jest więc częściej spostrzegana jako bardziej kompetentna i pewna siebie oraz posiadająca potencjał rozwojowy (de Stobbeleir i in., 2010). Jak podkreślają Schwarzer i Taubert (1999), każdy może działać proaktywnie, jeśli tylko podejmuje działanie zgodne z osobistymi celami.

Proaktywne radzenie sobie w sytuacji szukania pracy i adaptacji do nowego miejsca zatrudnienia – ramy konceptualne. Proaktywne radzenie sobie prezentowane jest w niniejszej monografii jako obiecujący konstrukt ściśle wiążący proces szukania pracy z sukcesem ponownego zatrudnienia. Zaproponowany przez Aspinwall i Taylor (1997) model proaktywnego radzenia sobie wymienia możliwe działania, jakie jednostka podejmuje „zawczasu”, a więc jeszcze przed pojawieniem się potencjalnych stresujących wydarzeń, co ułatwia ich modyfikację, a nawet prewencję. W przyjętym kontekście proaktywne radzenie sobie, w odniesieniu do wspomnianego już wcześniej procesu samoregulacji, pozwala wyjaśnić, dlaczego niektóre osoby nie ustają w dążeniu do realizacji długoterminowych celów pomimo dostrzegania potencjalnych zagrożeń. Przyjęta perspektywa pokazuje ponadto, że działania jednostki nie są tylko reakcją na rzeczywiste i konkretne zagrożenia czy stresory pojawiające się „tu i teraz” (reaktywne radzenie sobie) lub w niedalekiej przyszłości (antycypacyjne radzenie sobie), ale mogą stanowić adekwatną odpowiedź na szereg potencjalnych zagrożeń w przyszłości (proaktywne radzenie sobie). Proaktywne działania zaradcze poprzedzają działania antycypacyjne czy reaktywne, ponieważ ten sposób radzenia sobie daje człowiekowi możliwość interwencji, zanim dane zagrożenie stanie się nieuniknione. U osób poszukujących pracy objawia się to takim kierowaniem swoimi działaniami, by zapobiegać potencjalnym porażkom oraz ich negatywnym skutkom. Oznacza to, że podejmowana przez nie aktywność ukierunkowana na poszukiwanie zatrudnienia nie jest nagłą i bezrefleksyjną, ale

uprzednio przemyślana, co pozwala na rozpoznanie z wyprzedzeniem wielu ewentualnych barier i sytuacji, które mogłyby osłabić efekty, a w konsekwencji na podjęcie adekwatnych działań zapobiegawczych. Dzięki umiejętności wcześniejszego analizowania sytuacji, planowania własnych zachowań jeszcze przed podjęciem działań, antycypowania zagrożeń, ewaluacji osiągniętych wyników oraz rozwoju proaktywni bezrobotni mogą znacznie skuteczniej unikać przeszkód i realizować długoterminowe cele (znalezienie i utrzymanie zatrudnienia). Jak pokazują badania (za: Wanberg, 1997), intensywne poszukiwanie pracy zwiększa szansę na ponowne zatrudnienie. Choć w początkowej fazie podejmowanie aktywnych poszukiwań może się wiązać z negatywnymi następstwami, w dłuższej perspektywie jednak pojawiają się pozytywne efekty (m.in. rozmowy kwalifikacyjne czy konkretne oferty pracy). Przy założeniu, że sukces ponownego zatrudnienia nie oznacza jedynie znalezienia miejsca pracy, ale obejmuje także dostosowanie się do nowego środowiska zawodowego i pozostanie w nim przez dłuższy czas, posłużenie się założeniami teorii proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 1999) wydaje się zasadne, gdyż zachowania proaktywne stanowią ważny, jeśli nie niezbędny, aspekt adaptacji nowo zatrudnionych pracowników do ich miejsca pracy.



Rysunek 1. Rola proaktywnego radzenia sobie w trakcie szukania pracy i ponownego zatrudnienia – ramy konceptualne.

We własnym modelu badawczym (rysunek 1) postawiono pytanie o związek proaktywnego radzenia sobie z poszukiwaniem zatrudnienia (JSB) oraz adaptacją w nowym miejscu pracy, ocenianą na podstawie osiągniętych wyników: dobrostanu, klaryfikacji roli oraz intencji zmiany pracy. Uwagę zwrócono także na rolę czynników osobowych i środowiskowych oraz czynników kontekstowych jako istotnie związanych z proaktywnym radzeniem sobie i jego wynikami. Podjęte badania empiryczne miały dwa zasadnicze cele: pierwszym było ustalenie roli proaktywnego radzenia sobie w podejmowaniu działań ukierunkowanych na znalezienie zatrudnienia i w procesie adaptacji do nowego miejsca pracy po ponownym zatrudnieniu, drugim było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy umiejętność proaktywnego radzenia sobie można nabyć poprzez trening. Pierwszy cel realizowano na drodze dwóch niezależnych pomiarów przeprowadzonych: (1) w grupie osób bezrobotnych i (2) w grupie nowo zatrudnionych pracowników. Badane relacje ujęte zostały w dwa odrębne dla każdego pomiaru modele częściowe (zob. rysunek 3 i 8), które ściśle wpisują się w opracowany model główny (rysunek 1). Drugi cel badawczy realizowany był na drodze pomiaru w próbie obejmującej nowych pracowników. Ważnym aspektem analizy było dodatkowe zestawienie badanych pracowników pod kątem ich statusu sprzed wejścia do nowej organizacji (bezrobotni vs zatrudnieni w innym miejscu pracy). Ze względu na skutki przebywania bez zatrudnienia przyjęto założenie o różnicy występującej w proaktywnym radzeniu sobie w rozważanych grupach. Uwaga badawcza skupia się głównie na osobach ponownie zatrudnionych po okresie bezrobocia (*reemployed*), co stanowi niejako kontynuację procesu szukania pracy analizowanego w badaniu przeprowadzonym w grupie osób bezrobotnych.

Zgodnie z przedstawionym schematem (rysunek 1), konceptualizacja radzenia sobie w sposób proaktywny obejmuje rozumienie predyktorów proaktywnych zachowań, a więc czynników, które sprawiają, że dana jednostka podejmuje proaktywne działania. Model proaktywności zaproponowany przez Parkera i współpracowników (2010, za: Parker, Wang, 2015) zakłada trzy istotne ścieżki motywacyjne prowadzące do proaktywnych zachowań, a mianowicie: (1) poczucie sprawstwa; (2) powód oraz (3) pobudzenie.

Poczucie sprawstwa, czyli przekonanie jednostki, że może być proaktywna („*can do*” *motivation*), odnosi się przede wszystkim do percepcji własnej skuteczności. Badania podkreślają związek przekonania o własnej skuteczności m.in. z osobistą inicjatywą (Frese, Fay, 2001) czy z proaktywnymi zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy (za: Kanfer i in., 2001).

Pomimo pewności co do efektywności przewidywanych działań jednostka nie będzie skłonna do ich realnego stosowania, gdy nie będzie miała ku temu odpowiedniego powodu („*reason to*” *motivation*; za: Parker, Wang, 2015), który stanowi drugą ścieżkę motywacyjną. Łatwiej bowiem zaangażować się w proaktywne działania, gdy cel jest oceniany jako ważny, a odpowiedzialność za jego osiągnięcie jest ujmowana w ramy osobistej odpowiedzialności. Z tego względu ważnym motywatorem działań zaradczych będą przyjęte w modelu oczekiwania wobec wyniku, a także stopień spełnienia wcześniejszych oczekiwań.

Trzecia ścieżka motywacyjna odnosi się do stanów emocjonalnych, które mogą pobudzać człowieka do zachowań proaktywnych („*energized to*” *motivation*, za: Parker, Wang, 2015). W tym ujęciu pozytywne uczucia wiążą się z proaktywnością, natomiast negatywne mogą prowadzić do zachowań obronnych. Ponieważ proaktywność zakłada pewien stopień ryzyka, ważny czynnik stanowi w niej poczucie bezpieczeństwa czerpane z bliskiego otoczenia. Dlatego szczególnie istotne dla inicjowania proaktywnych działań może być wspierające środowisko.

Przyjęte rozumowanie koresponduje ściśle ze stanowiskiem traktującym zachowanie człowieka jako funkcję osoby i sytuacji (za: Czarnota-Bojarska, 2010). Warto odnieść się w nim dalej do teorii zasobów Hobfolla (2006). Autor podkreśla w niej znaczenie zarówno czynników wewnętrznych (osobowych), jak i zewnętrznych (środowiskowych) dla przebiegu procesu zaradczego podejmowanego przez jednostkę. Uwzględnienie dodatkowo wspomnianych teorii proaktywności (Parker i in., 2010, za: Parker, Wang, 2015) oraz proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 1999), które także kładą nacisk na rolę spostrzeganych przez jednostkę zasobów własnych w inicjowaniu zachowań proaktywnych, pozwoliło na wyszczególnienie

zasobów osobistych (przekonanie o własnej skuteczności, posiadane oczekiwania) oraz środowiskowych (wsparcie społeczne) jako predyktorów proaktywnych działań zaradczych podejmowanych zarówno w trakcie poszukiwania zatrudnienia, jak i adaptacji do nowego miejsca pracy.

Nakreślony tu schematycznie model konceptualny (zob. rysunek 1) testowany w toku badań własnych (zob. część II, rozdziały *Proaktywne radzenie sobie a zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy* oraz *Proaktywne radzenie sobie a adaptacja do nowego miejsca pracy w sytuacji ponownego zatrudnienia*) wskazuje, że orientacja na przyszłość i proaktywność w procesie zaradczym prowadzą do pozytywnych wyników: wzmacniają intensywność zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy, jak również skutkują lepszą adaptacją do nowego miejsca zatrudnienia. Proaktywne jednostki charakteryzują się bowiem umiejętnością skutecznego dopasowania środowiska do własnych potrzeb i możliwości (Crant, 1995), potrafią także poddać modyfikacji wykorzystywane metody i procedury działania. Ponadto dążą do rozwoju osobistego, m.in. poprzez zdobywanie dodatkowej wiedzy czy kwalifikacji, co w dalszej perspektywie zwiększa ich szansę na ponowne zatrudnienie, a po wejściu do nowej organizacji również na osiąganie lepszych wyników adaptacyjnych, takich jak dobrostan czy określenie własnej roli (klaryfikacja roli). Co więcej, jeśli dane miejsce zatrudnienia nie spełni ich oczekiwań, proaktywne jednostki będą skłonne rozpocząć proces poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia. Jak podkreśla Bańka (2005), osoby proaktywne częściej poszukują nowych stanowisk pracy, informacji dotyczących rynku pracy czy wsparcia związanego z ich ścieżką zawodową, a to może się przekładać na ich intencję zmiany aktualnego miejsca pracy.

Proaktywne radzenie sobie na tle koncepcji radzenia sobie ze stresem

Sytuacja trudna wymaga od człowieka podjęcia działań zaradczych. Zaradność może być definiowana jako poznawczy i behawioralny wysiłek włożony w poradzenie sobie z wydarzeniami

ocenianymi przez jednostkę jako stresujące (Folkman, 2009). Niektórzy badacze dokonują dychotomicznej typologii, wyróżniając instrumentalne (konfrontatywne) oraz emocjonalne radzenie sobie (za: Schwarzer, Schwarzer, 1996). Strategia instrumentalna (zadaniowa) jest ukierunkowana na konfrontację z problemem, generowanie alternatywnych rozwiązań, zwalczanie pojawiających się przeszkód oraz eliminowanie źródła już zaistniałych trudności (stanowi zatem odwrotność zachowań ucieczkowych). Strategia nakierowana na emocje pozwala jednostce zredukować nieprzyjemne napięcie emocjonalne oraz utrzymać dobrostan psychologiczny poprzez stosowanie takich technik, jak dystansowanie się czy minimalizowanie problemu (obejmuje również zachowania ucieczkowe). Podobna typologia zachowań zaradczych zaproponowana została przez Latack (Kinicki, Latack, 1990). Obejmuje ona zachowania zorientowane na kontrolę oraz zorientowane na ucieczkę. Zachowania zorientowane na kontrolę to strategie poznawczo-behawioralne, obejmujące aktywne i zadaniowe podejście do trudności, podczas gdy zachowania ucieczkowe przejawiają się w unikaniu konfrontacji z przeszkodą (Derbis, Bańka, 1998; Manek, 2004; Wanberg, 1997).

Schwarzer i Taubert (2002) wskazują na tendencję do poszerzania badań nad stresem i procesem radzenia sobie o pozytywne dążenia, takie jak wyzwania, korzyści czy zwiększanie zasobów, które długo były domeną teorii motywacji. Z tej perspektywy aktywność zaradcza człowieka skupia się na dążeniu do osiągnięcia korzyści i zysków, zwiększaniu zasobów, które pozwolą na zmierzenie się z trudnościami w przyszłości lub przyczynią się do osobistego rozwoju. Przesunięcie czasowej perspektywy w przyszłość koresponduje z teoriami proaktywnego radzenia sobie (np. Aspinwall, Taylor, 1997; Greenglass, 2002; Schwarzer, 2000), które przełamują tradycyjne modele oparte w głównej mierze na reaktywnych strategiach zaradczych.

Kolejnym konstruktem wzbogacającym badania nad stresem i radzeniem sobie jest nadawanie znaczenia sytuacji trudnej (Schwarzer, Knoll, 2007; Taylor, 1983). Może być ono rozumiane dwuwymiarowo – jako nadawanie sensu (*sense-making*) oraz znajdowanie korzyści (*benefit-finding*). Poszukiwanie sensu odnosi się do szukania

odpowiedzi na pytanie, dlaczego dana trudność się pojawiła. W tym przypadku punktem odniesienia staje się często religia lub wiedza na temat zdrowia czy możliwych konsekwencji stresu jako wypracowane schematy integrujące aktualne wydarzenia. Z kolei znajdowanie korzyści polega na tworzeniu pozytywnych implikacji niekorzystnych wydarzeń. Baumeister (1991, za: Stillman, Baumeister, Lambert, Crescioni, DeWall, Fincham, 2009; Stillman, Baumeister, 2009) wskazuje na cztery podstawowe potrzeby, które kierują człowiekiem w nadawaniu znaczenia wydarzeniom życiowym: (1) celu; (2) skuteczności i kontroli; (3) wartości i usprawiedliwienia oraz (4) poczucia własnej wartości (tabela 2). Każda z tych potrzeb może być rozpatrywana jako główny bodziec do radzenia sobie ze stresem w życiu, przy czym potrzeba skuteczności i kontroli pozostaje w bezpośredniej relacji z proaktywnym radzeniem sobie.

Tabela 2

Cztery potrzeby nadawania znaczenia wydarzeniom życiowym wg Baumeistera (1991)

| Potrzeba | Psychologiczne markery |
|---|--|
| Cel: obiektywne cele i subiektywne spełnienie | Tworzenie nowych celów, gdy poprzednie zostały już osiągnięte; łączenie negatywnych wydarzeń z przyszłym, pozytywnym stanem spełnienia – np. z większym uznaniem dla życia; skupianie się na własnych dokonaniach. |
| Skuteczność i kontrola | Dostrzeganie związku między aktualnymi zachowaniami a przyszłymi wynikami; podtrzymywanie „iluzji kontroli” nad niekontrolowanymi zdarzeniami; wskazywanie na sukces w radzeniu sobie z trudnościami w przeszłości. |
| Wartości i usprawiedliwienia | Bagatelizowanie lub przenoszenie na zewnątrz odpowiedzialności za niemoralne lub raniące innych zachowania; wskazywanie na dobre i godne uznania intencje; przyjmowanie pozycji ofiary. |
| Poczucie własnej wartości | Porównywanie siebie z osobami w gorszej sytuacji; podtrzymywanie odniesienia siebie do innych; relegowanie porażek osobistych w przeszłość; zakładanie możliwości wygranej, ale nie porażki; potwierdzanie wyższości nad innymi. |

Adnotacja. Adaptacja za: Schwarzer, Taubert, 2002.

Wong (1998, za: Schwarzer, Taubert, 2002) wyróżnił pięć wymiarów nadawanego znaczenia: poznawczy, motywacyjny, afektywny, relacyjny oraz osobisty, z których w teorię proaktywnego radzenia sobie wpisuje się wymiar motywacyjny (tabela 3), obejmujący m.in. wyznaczanie wartościowych celów czy stawianie na rozwój własny.

Tabela 3

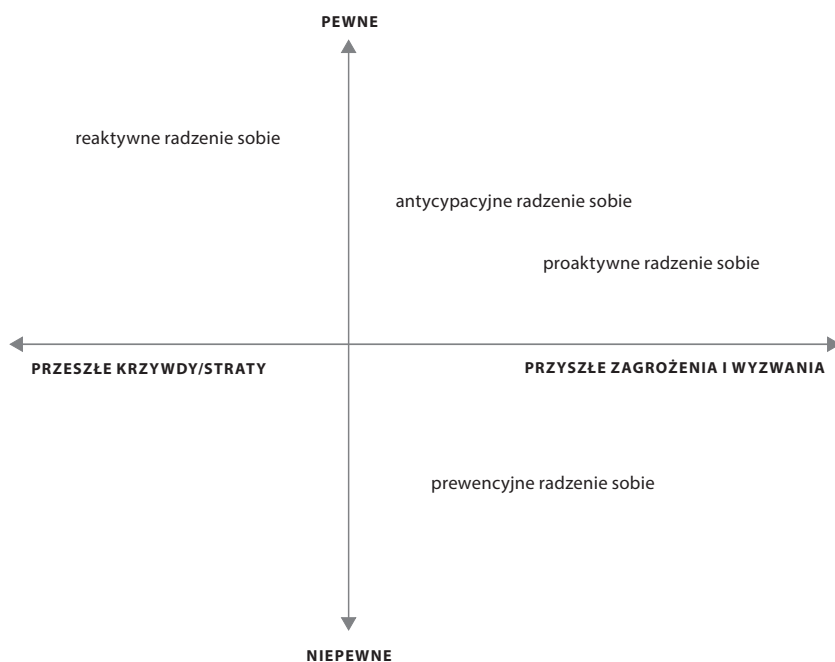
Wymiary sensu życia wg klasyfikacji Wonga (1998)

| Wymiar | Opis |
|---------------|--|
| Poznawczy | wiara w istnienie ostatecznego celu w życiu wiara w prawo moralne wiara w życie pozagrobowe |
| Motywacyjny | wyznaczanie wartościowych celów aktualizowanie własnego potencjału zapewnianie rozwoju osobistego |
| Afektywny | poczucie zadowolenia z tego, kim się jest i co się robi poczucie spełnienia na podstawie własnych dokonań poczucie satysfakcji z życia |
| Relacyjny | szczerłość i uczciwość wobec innych posiadanie przyjaciół uszcześliwianie innych |
| Osobisty | lubienie wyzwań akceptowanie własnych ograniczeń posiadanie zdrowej samooceny |

Adnotacja. Adaptacja za: Schwarzer, Taubert, 2002.

Zdaniem badaczy stresu (Greenglass, 2002; Schwarzer, 2000; Schwarzer, Taubert, 2002) poszerzenie teorii radzenia sobie o pomijane wcześniej nadawanie znaczenia, jak też cele i zamiary, redefiniuje konceptualizację radzenia sobie ze stresem, rozwijając ją w stronę teorii autoregulacji i działania.

Wymiary radzenia sobie ze stresem. W tradycyjnych koncepcjach radzenie sobie ze stresem ujmowane jest w kategorii reaktywności – jako reakcja na zaistniałe wydarzenia, obejmująca działania zorientowane na kompensację doznanej w przeszłości krzywdy lub straty. Relatywna większość badań nad radzeniem sobie ze stresem dotyczyła właśnie reaktywnych strategii używanych przez jednostkę w sytuacji już doświadczanego stresu. W ostatnich latach jednak radzenie sobie zaczęto rozpatrywać jako działania, które mogą być podejmowane odpowiednio wcześniej, jeszcze przed pojawieniem się reakcji stresowej. Odświeżona koncepcja wskazuje na wielorakie pozytywne funkcje podejmowanej aktywności zaradczej. Pozytywne podejście do radzenia sobie z trudnościami znajduje swoje odzwierciedlenie w proaktywnych działaniach zaradczych.



Rysunek 2. Zarys teorii proaktywnego radzenia sobie. Adaptacja na podstawie: Schwarzer, Taubert, 2002.

Model proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 2002; Greenglass, Schwarzer, Taubert, 1999) podkreśla temporalny aspekt zachowań zaradczych oraz znaczenie zasobów. W jego obrębie Schwarzer i Taubert (1999) zaproponowali alternatywną perspektywę do powszechnie przyjętego podziału działań zaradczych (orientacja na zadanie, orientacja na emocje i ucieczka), zgodnie z którą wyróżnili cztery strategie zaradcze: reaktywną, antycypacyjną, prewencyjną (zapobiegawczą) i proaktywną, odnosząc je do dwóch wymiarów – pewności oraz czasu zdarzenia (zob. rysunek 2). Jednostka będzie skłaniać się do wyboru określonej strategii radzenia sobie z trudnym wydarzeniem w zależności od tego, jak oceni stopień pewności wystąpienia stresującego zdarzenia (wymiar pewności) oraz na kiedy oszacuje czas jego wystąpienia (wymiar czasu).

Według autorów (Schwarzer, Taubert, 1999, 2002) ludzie częściej spostrzegają wydarzenia przeszłe w kategoriach krzywdy lub straty, wówczas podejmowany przez nich proces zaradczy opiera się na strategiach reaktywnych, natomiast wydarzenia mogące z różnym prawdopodobieństwem nastąpić w przyszłości mogą być przez nich traktowane jako wyzwanie. Ocena, jakiej dokonuje jednostka, klasyfikuje dane zdarzenie jako zagrożenie, stratę lub wyzwanie, a to w dalszej kolejności wpływa na wybór określonych strategii zaradczych.

Pomimo że uwzględniana przez Folkman i Lazarusa (1986) ocena poznawcza definiująca transakcję stresową może dotyczyć także przyszłej sytuacji, relatywna większość badań nad radzeniem sobie odnosi się do sytuacji aktualnej lub przeszłej. Radzenie sobie jest określane w tym kontekście jako reaktywne, ponieważ dotyczy zdarzeń, które mają miejsce obecnie lub miały w przeszłości, np. utraty pracy. Koncentracja na zaistniałych wydarzeniach w pewien sposób determinuje określony rodzaj aktywności człowieka – kompensowanie krzywdy lub straty, łagodzenie istniejącego problemu, przeformułowanie czy dostosowanie własnych celów do aktualnych wymogów. Ten rodzaj radzenia sobie porównywany jest do zarządzania ryzykiem (Greenglass, 2002; Schwarzer, 2000), gdyż stanowi odpowiedź na ocenę ryzyka. Jednostka kategoryzuje pojawiające się w środowisku wymagania jako negatywne i zagrażające jej dobrostanowi. Podejmowane przez nią działania zaradcze mogą przybierać różne formy:

jednostka może koncentrować się na problemie, emocjach lub też relacjach. Ponieważ jednak nadrzędną funkcją reaktywnego radzenia sobie jest kompensacja lub odzyskanie utraconych dóbr, ważną rolę w procesie zaradczym odgrywają posiadane zasoby, m.in. poczucie własnej skuteczności w tym zakresie (Schwarzer, Taubert, 1999).

W odróżnieniu od reaktywnego radzenia sobie, obejmującego działania będące odpowiedzią na już zaistniałą sytuację stresową, aktualne koncepcje radzenia sobie zakładają możliwość podjęcia konkretnych kroków wobec stresorów mogących pojawić się w przyszłości. W zależności od oceny pewności wystąpienia określonych trudności oraz przewidywanej perspektywy czasowej podmiot ma do wyboru różne strategie zaradcze, takie jak antycypacja czy prewencja. Wspólną cechą obu wymienionych strategii jest działanie podejmowane jeszcze przed pojawieniem się stresora.

Antycypacyjne radzenie sobie wiąże się z trudnościami, których jednostka spodziewa się w bliskiej przyszłości. Ten typ działań zaradczych rozumiany jest jako wysiłek wkładany w radzenie sobie ze zbliżającym się zagrożeniem, np. rozmową kwalifikacyjną czy redukcją etatów w zakładzie pracy. Dana sytuacja może być oceniana przez jednostkę zarówno jako zagrożenie, jak i jako wyzwanie, co decyduje o doborze konkretnych strategii zaradczych. W przypadku antycypacyjnego radzenia sobie istnieje ryzyko, że przyszłe wydarzenia będą wiązać się z krzywdą lub stratą, zatem jednostka musi być jednocześnie nastawiona na sprostanie trudnej sytuacji. Podstawową cechą tego typu radzenia sobie jest podejmowanie od razu działań mających na celu zwiększanie dostępnych zasobów (np. poszukiwanie wsparcia) oraz poziomu odczuwanego dobrostanu, np. poprzez zmianę sposobu kategoryzacji danej sytuacji, aby jawiła się jako mniej zagrażająca. Antycypacja zagrożenia daje zatem możliwość przygotowania się na zadziałanie danego stresora (Greenglass, 2002; Schwarzer, Taubert, 1999, 2002).

Prewencyjne (zapobiegawcze) radzenie sobie, również odnoszące się do przyszłych wydarzeń, jest definiowane jako wysiłek wkładany w przygotowanie się na niespodziewane zdarzenia mogące mieć miejsce w dalszej przyszłości. Chociaż w tym przypadku przewidywana sytuacja trudna rysuje się raczej mgliście, a pewność jej wystąpienia

jest mniejsza, jednostka jest w stanie określić z pewnym prawdopodobieństwem, które zasoby mogą jej się przydać w obliczu pojawienia się trudności. Podobnie jak w przypadku antycypacyjnego radzenia sobie, działania zaradcze skupiają się tu na gromadzeniu zasobów, które pozwolą na pozytywną w skutkach konfrontację z przyszłym zdarzeniem. Podstawową różnicą między tymi dwiema strategiami jest stopień pewności wystąpienia zdarzenia, co z kolei wpływa na dalsze działania. Można powiedzieć, że w przypadku przewencyjnego radzenia sobie zdobywanie oraz zwiększanie zasobów jest bardziej ogólne i niespecyficzne (Schwarzer, Taubert, 1999).

Swoistą wypadkową tych dwóch strategii jest proaktywne radzenie sobie – także ukierunkowane na przyszłość, ale dodatkowo charakteryzujące się wielowymiarowością. Ten rodzaj strategii zaradczej stanowi połączenie procesu zarządzania osobistą jakością życia z procesem samoregulacji w osiąganiu celu (Greenglass, 2002). Proaktywna strategia zaradcza łączy więc w sobie planowanie oraz strategię przewencyjną z proaktywną samoregulacją osiągania celów, integruje realizację wytyczonych celów z rozpoznawaniem i eksploatacją posiadanych przez podmiot zasobów społecznych, a w procesie samoregulacji przy osiąganiu celów wykorzystuje radzenie sobie zorientowane na emocje. Obejmuje ona także wysiłki i działania podejmowane przez jednostki zmierzające do budowania lub zwiększania własnych zasobów ułatwiających osiąganie stanowiących wyzwanie celów oraz rozwój osobisty (Greenglass, 2002; Uskul, Greenglass, 2005).

Proaktywne radzenie sobie. Zgodnie z tradycyjnym podejściem radzenie sobie z trudnościami analizowane jest najczęściej w aspekcie reaktywności zakładającej koncentrowanie się na już istniejących stresujących wydarzeniach – działania jednostki zorientowane są na kompensację zaistniałej w przeszłości straty lub krzywdy. Takie ujęcie znacznie różni się od koncepcji proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 1999, 2002; Uskul, Greenglass, 2005). Stres jest tu rozumiany jako eustres – pozytywnie pobudzający i dodający energii witalnej, zaś proces zaradczy porównywany jest bardziej do zarządzania przez cele niż do zarządzania ryzykiem, ponieważ

skupia się przede wszystkim na zwiększaniu zasobów pomocnych przy osiągnięciu ambitnych i rozwojowych celów (Greenglass, 2002; Schwarzer, Taubert, 2002). Przez proaktywne radzenie sobie rozumie się zatem wysiłki podejmowane z wyprzedzeniem w celu zapobiegania potencjalnym trudnościom lub modyfikowania ich formy.

Takie rozumienie działań zaradczych różni się także od antycypacyjnego radzenia sobie, które z kolei zakłada przygotowywanie się do stresujących konsekwencji zdarzenia mającego się pojawić w dość bliskiej przyszłości i z dużą pewnością. Aspinwall i Taylor (1997) wyszczególniają trzy podstawowe aspekty różniące te dwie strategie: perspektywę czasową, wymagane umiejętności oraz podejmowaną aktywność. Patrząc przez pryzmat chronologii zdarzeń, proaktywne radzenie sobie wyprzedza w czasie antycypacyjne radzenie sobie. Zdobywanie nowych umiejętności oraz pomnażanie zasobów nie jest zorientowane na konkretny stresor, ale ma na celu ogólne przygotowanie jednostki na zasadzie „przezorny zawsze ubezpieczony”. Skoro proaktywne radzenie sobie nie jest ukierunkowane na konkretną trudność, ważną rolę w podejmowanych działaniach zaradczych odgrywa umiejętność identyfikacji potencjalnych źródeł stresu jeszcze przed ich pojawieniem się. Wskazana przez autorów perspektywa czasowa oraz mglisty zarys stresora sprawiają, że proaktywne radzenie sobie wymaga innych umiejętności i innej aktywności zaradczej podmiotu niż podejście antycypacyjne.

Działania proaktywne skupiają się na rozwoju umiejętności, pomnażaniu własnych zasobów oraz długoterminowym planowaniu. Ten rodzaj aktywności charakterystyczny jest również dla prewencyjnego (zapobiegawczego) radzenia sobie. O różnicy między proaktywnymi a prewencyjnymi strategiami zaradczymi świadczy ich podłoże motywacyjne. Podejmowanie określonych działań zaradczych może być bowiem konsekwencją oceny sytuacji jako zagrażającej bądź stanowiącej wyzwanie. W przypadku strategii prewencyjnych przeważa poczucie zagrożenia i obawy, podczas gdy w proaktywnym radzeniu sobie jednostka spostrzega trudności jako wyzwanie i – pomimo świadomości ryzyka czy potencjalnego zagrożenia – nie interpretuje ich w kategoriach straty czy krzywdy (Greenglass, Fiksenbaum, 2009; Schwarzer, Taubert, 2002; Taubert,

1999). Taka ocena sytuacji determinuje pozytywną motywację do działania. Radząc sobie proaktywnie, podmiot wyznacza więc cele, które stanowią dla niego wyzwanie, i konsekwentnie dąży do ich zrealizowania. Działania podejmowane w drodze do celu oraz osiąganе efekty sprzyjają ponadto osobistemu rozwojowi.

Podejmowane z wyprzedzeniem działania mają więc uchronić człowieka przed znalezieniem się w sytuacji trudnej. Nawet jeśli wydarzeń stresowych nie da się uniknąć, jak w przypadku nagłych niekorzystnych wydarzeń, chorób czy katastrof, to jednak jednostki mogą podejmować proaktywne wysiłki, aby podobne sytuacje opłacać, dzięki czemu skuteczniej zareagują na pojawienie się takiego stresora i będą lepiej oceniały wydarzenia niż osoby niepodejmujące proaktywnych działań przygotowawczych. Zatem główną korzyścią płynącą z proaktywnego radzenia sobie jest umiejętność minimalizowania stopnia doświadczanego stresu w trakcie sytuacji trudnej (Hobfoll, 2006), a tym samym niedopuszczanie do wystąpienia chronicznego stresu lub zredukowanie jego skutków. Co ważne, proaktywne wysiłki, które są podejmowane we wczesnej fazie działania stresora, nie wyczerpują zasobów w takim stopniu, jak działania reaktywne – podejmowane w fazie pełnego rozwoju stresu. Zatem jednostka będzie dysponowała większymi możliwościami i zasobami zaradczymi. Z drugiej strony proaktywne zachowania niosą w sobie ryzyko złego oszacowania przyszłych zdarzeń i w konsekwencji mogą prowadzić do zbędnych wysiłków zapobiegawczych. Ponieważ teoria proaktywnego radzenia sobie zakłada stosowanie określonych działań zaradczych jeszcze przed wystąpieniem trudności, dzięki czemu jednostka jest w stanie nawet zapobiec ich pojawieniu się, powstaje pytanie, czy dany stresor nie pojawia się w konsekwencji przedsięwzięcia odpowiednich kroków wstępnego radzenia sobie, czy może wygasłby samoistnie. Dlatego też ważną kwestią jest umiejętność rozpoznawania informacji płynących z otoczenia, właściwej ich identyfikacji, odpowiedniego reagowania na nie i adekwatnej dystrybucji zasobów pomiędzy różnego rodzaju sytuacje trudne.

Aspinwall i Taylor (1997) zaproponowały pięcioetapowy proces proaktywnego radzenia sobie obejmujący: (1) gromadzenie zasobów;

(2) rozpoznanie; (3) wstępną ocenę; (4) wstępne wysiłki zaradcze oraz (5) pozyskiwanie i wykorzystanie informacji zwrotnej.

Według autorek proaktywne radzenie sobie zaczyna się od gromadzenia zasobów i umiejętności (*resource accumulation*) przed wystąpieniem przewidywanego stresora. Efektywność działań na tym polu wymaga zarządzania czasem, mobilizacji pieniędzy, umiejętności planowania i organizacji oraz wsparcia społecznego – dzięki temu w razie wykrycia stresora jednostka będzie przygotowana do skutecznego radzenia sobie z nim.

Kolejny etap proaktywnego radzenia sobie polega na rozpoznaniu potencjalnych stresorów (*recognition*). Umiejętność dostrzegania nadchodzących trudnych wydarzeń zależy m.in. od umiejętnego skaningu otoczenia w celu wykrycia możliwych zagrożeń oraz od wrażliwości na wskazówki sugerujące ich ewentualne pojawienie się.

Jeśli jednostce udało się wykryć prawdopodobne wydarzenie stresowe, w kolejnym etapie dokonuje wstępnej oceny (*initial appraisal*) w oparciu o charakterystykę stresora oraz własną reakcję będącą odpowiedzią na dany stresor. Odpowiada sobie zatem na pytanie, czym jest przewidywany lub aktualnie działający stresor oraz w jakim stopniu jest on dla niej ważny, tzn. czy powinna się go obawiać, zwrócić na niego szczególną uwagę.

Odpowiedź na podstawowe pytania dotyczące rozpatrywanych trudności daje wskazówki odnośnie do wstępnych wysiłków zaradczych (*initial coping efforts*). Na tym etapie dana osoba podejmuje działania, które w jej odczuciu powinny zapobiegać przewidywanym trudnościom lub zmniejszać je. Skupia się zatem na aktywności poznawczej, np. na planowaniu, mobilizuje także aktywność behawioralną, polegającą m.in. na pozyskiwaniu informacji czy podejmowaniu wstępnych działań. Ostatnim opisanym przez autorki etapem w procesie proaktywnego radzenia sobie jest zdobywanie i wykorzystywanie informacji zwrotnej (*elicitation and use of feedback*) do oceny rozwoju sytuacji stresowej oraz efektywności swoich dotychczasowych działań, jak również do ustalenia, czy należy podjąć dodatkowe kroki zaradcze, czy raczej poczekać na rozwój wydarzeń i sprawdzić, czy problem nadal będzie istniał. Dzięki informacjom pozyskiwanym na tym etapie jednostka jest w stanie zrewidować

swoją wcześniejszą ocenę stresora, a także dokonać ewentualnych modyfikacji stosowanych strategii zaradczych.

Radzenie sobie mierzone jest przede wszystkim za pomocą narzędzi kwestionariuszowych (Schwarzer, Taubert, 2002), które – choć nie są do końca satysfakcjonujące, to jednak oddają obraz istotnej części procesu zaradczego, zwłaszcza gdy bazują na powtórzonym pomiarze. Jednym z narzędzi do pomiaru radzenia sobie opartego na pozytywnej ocenie zdarzeń jest *Inwentarz proaktywnego radzenia sobie* (*Proactive Coping Inventory* – PCI; Greenglass i in., 1999). Obejmuje on m.in. subskale dotyczące skutecznego radzenia sobie, np. proaktywnego radzenia sobie oraz prewencji. Prewencyjne radzenie sobie obejmuje działania podejmowane wobec potencjalnych wydarzeń zagrażających, które mogą wystąpić w przyszłości. W tym przypadku aktywność zaradcza polega na gromadzeniu zasobów oraz stosowaniu środków ostrożności mających uchronić jednostkę przed różnymi krytycznymi wydarzeniami (Schwarzer, Taubert, 1999, 2002). Z kolei subskala dotycząca działań proaktywnych mierzy aktywność w zakresie podejmowania wyzwań. Ponadto PCI pokrywa istotną część proaktywnego procesu zaradczego. Do tego obszaru odnoszą się kolejne podskale: refleksyjne radzenie sobie, strategiczne planowanie oraz poszukiwanie wsparcia instrumentalnego i emocjonalnego. Skala refleksyjnego radzenia sobie opisuje analizowanie oraz symulowanie różnych możliwości behawioralnych poprzez ich wyobrażeniowe zestawienie i porównanie pod kątem skuteczności. W refleksyjnym radzeniu sobie wykorzystuje się w głównej mierze burzę mózgów, analizę problemu i zasobów oraz tworzenie hipotetycznego planu działania (Greenglass, 2002; Jankowiak, 2006).

Indykatorem strategicznego planowania jest w PCI ocena procesu tworzenia planu działań zorientowanych na cel. W procesie planowania główny cel powinien być rozdzielony na mniejsze i możliwe do osiągnięcia cele pośrednie. Z kolei wskaźnikiem poszukiwania wsparcia jest umiejętność zdobywania rad oraz informacji, w tym także informacji zwrotnej od osób tworzących społeczną sieć podmiotu znajdującego się w sytuacji radzenia sobie ze stresem (wsparcie informacyjne), a także umiejętne regulowanie tymczasowego napięcia emocjonalnego poprzez ujawnianie innym własnych uczuć,

szukanie empatii i wspierającego środowiska (Greenglass i in. 1999, Schwarzer, Taubert, 1999). Kwestionariusz PCI zawiera także skalę do pomiaru unikowego stylu radzenia sobie, jakkolwiek wydaje się ona nie do końca znaczeniowo spójna z całością.

Charakterystyczna dla procesu radzenia sobie jest jego wielowymiarowość. Aktywność zaradcza podejmowana jest na kilku poziomach: postaw, poznawczo-refleksyjnym, emocjonalnym czy behawioralnym. Podczas gdy w tradycyjnym podejściu stres ujmowany jest dualnie, w wymiarze: aktywność – bierność, instrumentalność – emocjonalność, kontrola – ucieczka, w podejściu proaktywnym działania zaradcze obejmują jednocześnie kilka wymiarów, angażując zarazem myśli, emocje oraz działania. Kluczowe jest w tym podejściu zarządzanie dostępnymi zasobami, ponieważ umożliwia ono korzystanie z dostępnych informacji, praktycznych rad i wsparcia emocjonalnego. W sferze poznawczej proaktywne radzenie sobie obejmuje refleksję, przewidywanie sukcesu, antycypowanie przyszłych problemów, planowanie sposobu radzenia sobie z nimi oraz podejmowanie kroków zapobiegających trudnościom (Greenglass i in., 1999). Zatem wszystkie postawy i działania ujęte na subskalach kwestionariusza PCI stanowią składowe strategii zaradczych wykorzystywanych przez osoby proaktywne.

Predyktory podejmowania zachowań proaktywnych

Radzenie sobie ze stresem spostrzegane jest zazwyczaj jako zbiór procesów i procedur moderujących wpływ doświadczanych przez jednostkę sytuacji stresowych na jej psychofizyczny dobrostan (Lu, Chen, 1996). Badania nad radzeniem sobie ze stresem dotyczą w głównej mierze właśnie oddziaływania określonych zachowań i strategii zaradczych na funkcjonowanie człowieka, podczas gdy relatywnie mniejsza uwaga skupiana jest na czynnikach determinujących użycie konkretnej strategii w obliczu stresu. W problematyce ogólnej adaptacji jednostki wskazuje się jednak na różnorodne czynniki pełniące ważną funkcję w wyborze działań zaradczych. Lu i Chen (1996) do powszechnie wyróżnianych czynników zaliczają: wiek, typ i ocenę sytuacji stresowej, poziom stresu, a także

cechy osobowościowe i wsparcie społeczne. Wymienione czynniki poprzedzające działanie można sklasyfikować na: osobiste, sytuacyjne i społeczne (Schwarzer, Taubert, 1999). Zgodnie z koncepcją zasobów (Folkman, Lazarus, 1986; Hobfoll, 2006) czynniki osobiste tworzą zasoby wewnętrzne, zaś pozostałe czynniki stanowią zasoby zewnętrzne, dostępne danej jednostce w czasie trwania trudności.

Zasoby wewnętrzne (osobiste) to indywidualne (osobnicze) możliwości zaradcze człowieka, dostępne w konkretnej sytuacji trudnej. W tym zakresie badania ujawniły wyraźny związek zmiennych osobowościowych z indywidualną proaktywnością. Relacja ta analizowana jest przeważnie przy użyciu pięcioczynnikowego modelu osobowości (tzw. Wielkiej Piątki) zaproponowanego przez McCrae i Costę (za: Jamruż, 2008; Klinkosz, Sękowski, 2008). Wskazana przez autorów taksonomia zmiennych osobowościowych, uznawana za podstawową w opisywaniu osobowości, obejmuje pięć głównych wymiarów osobowości: neurotyzm, ekstrawersję, otwartość na doświadczenia, ugodowość oraz sumienność (za: Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000). Badania dotyczące związku osobowości, analizowanej w oparciu o wspomniany model Wielkiej Piątki, z proaktywnością wskazują na pozytywne oddziaływanie ekstrawersji, otwartości na doświadczenia, ugodowości i sumienności oraz negatywne oddziaływanie neurotyczności – zarówno na proaktywność jako zmienną dyspozycyjną, jak i na proaktywne zachowanie oraz skutki podejmowanych działań proaktywnych (por. Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000; Wanberg i in., 1996). Wśród zasobów wewnętrznych oddziałujących na proaktywne radzenie sobie należy wyszczególnić także samoocenę, optymizm oraz przekonanie o własnej skuteczności. Ludzi z wyższym poczuciem kontroli oraz optymistycznym poglądem na własne możliwości zaradcze cechuje przekonanie, że są w stanie podjąć odpowiednie działanie, aby sprostać trudnym wyzwaniom. Z wyższą samooceną oraz optymistycznymi wyobrażeniami na temat własnych osiągnięć wiąże się z kolei przekonanie o własnej skuteczności, które jest wprost proporcjonalne do poziomu motywacji do działania (Bandura, 1977, 2014). Schwarzer i Taubert (1999) uznają poczucie własnej skuteczności za jeden z czynników ułatwiających proaktywne radzenie sobie.

Zasoby zewnętrzne (społeczne) odnoszą się do czynników środowiskowych, których jednostka może użyć w radzeniu sobie z sytuacją trudną (np. Hobfoll, 2006). Wśród głównych zasobów zewnętrznych wyróżnia się wsparcie społeczne, zatrudnienie i status ekonomiczny. Stosunkowo najczęściej analizowaną zmienną oddziałującą na proces zaradczy jest wsparcie społeczne.

Zgodnie z relacyjną teorią stresu człowiek dokonuje oceny stresu na podstawie relacji między spostrzeganymi wymaganiami ze strony otoczenia a spostrzeganymi zasobami własnymi, które może wykorzystać w radzeniu sobie. Posiadane zasoby mają więc duże znaczenie dla procesu zaradczego, jakkolwiek Schwarzer i Taubert (1999) podkreślają, że nie same zasoby, ale przede wszystkim ich percepcja będzie determinować podejmowanie określonych strategii zaradczych oraz różnicować ich efektywność w obrębie tych samych wymagań sytuacyjnych.

Przekonanie o własnej skuteczności. Kompetencje oraz zdolności pełnią ważną rolę w procesie zaradczym. Może zdarzyć się jednak, iż pomimo posiadanych kompetencji jednostka nie docenia własnego potencjału, przez co nie jest w stanie rozwinąć odpowiednich strategii adaptacyjnych (Schwarzer, Taubert, 2002). Dlatego też podstawowym wyznacznikiem zdolności zaradczych jest nie tyle rzeczywisty, co spostrzegany poziom posiadanych cech, nazwany przez Bandurę (1997) spostrzeganą własną skutecznością (*perceived self-efficacy*). Przekonanie o własnej skuteczności definiowane jest przez niego jako „ocena dokonywana przez ludzi dotycząca ich zdolności do organizowania i wykonywania działań potrzebnych do osiągnięcia wyznaczonych wyników. Nie jest ono związane z posiadanymi przez osobę umiejętnościami, ale z oceną wyniku, jaki można osiągnąć na podstawie posiadanych umiejętności” (Bandura, 1986, s. 391; tłum. własne). Zatem spostrzegany poziom własnej skuteczności determinuje efektywność jednostki i po części nie zależy od jej podstawowego „wyposażenia” (Strauss, Griffin, Rafferty, 2009).

Przekonanie o własnej skuteczności traktowane jest jako jeden z podstawowych wyznaczników radzenia sobie z każdym rodzajem

stresu, np. z utratą lub brakiem pracy, awansem czy trudnościami w miejscu pracy. Do efektywnego radzenia sobie jednostce potrzebne jest przekonanie o własnej skuteczności w zakresie podejmowanych działań. Spostrzegana własna skuteczność różnicuje więc ludzi pod względem tego, w jaki sposób czują, myślą i działają.

W swojej społeczno-poznawczej teorii Bandura (1997) wskazuje na trzy czynniki oddziałujące na zachowanie. Są nimi oczekiwania dotyczące: (1) sytuacji (*situation-outcome expectancies*) – niezależne od zachowań jednostki; (2) wyniku działania (*action-outcome expectancies*) – wiążące się z konsekwencjami posunięć jednostki, a także (3) własnej skuteczności (*self-efficacy expectancies*) – związane z działaniem *sensu stricto* i wchodzące w zakres mechanizmów samoregulacyjnych. Zgodnie z teorią społeczno-poznawczą funkcjonowanie człowieka rozumiane jest jako antycypacyjne, celowe oraz podlegające samodzielnej ewaluacji, przez co funkcjonuje jako proaktywny regulator motywacji i podejmowanych działań (Bandura, 2001). Spostrzegana osobista skuteczność reguluje zachowanie człowieka na kilka sposobów – poznawczo, motywacyjnie, afektywnie oraz decyzyjnie (Bandura, 1997). Zatem osoby z wyższym poczuciem własnej skuteczności mają zazwyczaj wyższe aspiracje, potrafią przyjąć długoterminową perspektywę, stawiają przed sobą ambitne, stanowiące wyzwanie cele, jak również podtrzymują zaangażowanie w działania prowadzące do celu nawet wówczas, gdy podmiot napotyka przeszkody (Latham, 2003; Locke, Latham, 1990). W trakcie zmierzania do celu nie rozpatrują potencjalnych porażek, lecz skupiają się na wizualizacji pozytywnych wyników podejmowanych przez siebie działań.

Badania dotyczące spostrzeganej własnej skuteczności potwierdzają jej istotną rolę w podnoszeniu motywacji, m.in. dzięki patrzeniu na stresujące wydarzenia przez pryzmat wyzwania (Luszczynska, Gutiérrez-Doña, Schwarzer, 2005; Schwarzer, Renner, 2009). Formułowanie przekonań odnośnie do własnych możliwości, przewidywanie pozytywnych efektów własnych zachowań, stawianie sobie celów oraz planowanie działań skutkują wzrostem motywacji. Będzie ona tym silniejsza, im bardziej podmiot będzie przekonany, że jest w stanie osiągnąć wyznaczony cel (Gutiérrez-Doña, Lippke, Renner,

Kwon, Schwarzer, 2009). Zatem przekonanie o własnej skuteczności oddziałuje na cele stawiane sobie przez ludzi, wysiłki wkładane przez nich w realizację tych celów, a także sposób, w jaki reagują na napotymane trudności czy porażki. Sposób reagowania na sytuacje trudne czy zagrażające, przejawiający się w poziomie odczuwanego stresu czy przygnębienia, zależy bowiem w dużej mierze od przekonań na temat możliwości radzenia sobie. Bandura (1997) stwierdza, że ocena własnej skuteczności może być czynnikiem regulującym stany emocjonalne. Osoby z wysokim przekonaniem o własnej skuteczności są pewne, że potrafią sobie radzić z zagrożeniami, przez co ewentualne stresory słabną w ich odczuciu. Obniżając niepewność, przekonanie o własnej skuteczności pozwala ponadto jednostce na podejmowanie działań zmieniających środowisko na mniej zagrażające. Dzięki takim umiejętnościom, jak zdolność do wyciszenia, samouspokajania się, skupiania uwagi na konkretnych aspektach sytuacji czy poszukiwania wsparcia w dostępnych źródłach (np. rodzina, znajomi), dana osoba jest zdolna do lepszego radzenia sobie z ewentualnymi zagrożeniami.

Teoria społeczno-poznawcza ujmuje człowieka przede wszystkim jako posiadającego aspiracje, proaktywnego, motywowanego nie tyle do redukcji pojawiających się trudności, ile do stawiania sobie ambitnych celów i podejmowania aktywnych działań dzięki proaktywnej kontroli (Bandura, Locke, 2003). Jednostka mobilizuje przy tym własne zasoby uznawane za przydatne w trakcie realizacji wyznaczonego celu.

Przekonanie o własnej skuteczności rozpatrywane jest zazwyczaj w odniesieniu do konkretnego zadania (*task-specific self-efficacy*), jakkolwiek w literaturze przedmiotu ujmowane jest także szerzej – jako ogólne poczucie własnej skuteczności (*general self-efficacy*), bazujące na ogólnej pewności co do własnych możliwości radzenia sobie z trudną lub nową sytuacją (Bandura, 2014, za: Schwarzer, 2014; Schwarzer, Jerusalem, 1995). Ogólne poczucie własnej skuteczności odnosi się więc do szerokiego i stałego przekonania o umiejętności efektywnego radzenia sobie z różnymi sytuacjami stresowymi.

W swoich badaniach Łaguna (2006) wskazuje na istotną rolę przekonania o skuteczności własnej – zarówno uogólnionej, jak

i odnoszącej się do konkretnego kontekstu – w predykcji intencji do podjęcia własnej działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne. Chociaż istnieje przekonanie, że dla większości przypadków spostrzegana własna skuteczność powinna być konceptualizowana pod kątem specyfiki danej sytuacji, to jednak ujęcie ogólne może wyjaśniać szerszy zakres ludzkich zachowań i wyników działań zaradczych w odniesieniu do mniej specyficznego kontekstu.

Badania wskazują na związek ogólnego poczucia własnej skuteczności z czynnikami osobowościowymi, takimi jak optymizm, samoregulacja, orientacja na przyszłość czy samoocena (Luszczynska i in., 2005). Percepcja własnej skuteczności oddziałuje na wyznaczone cele, a także wpływa na podejmowane działania niezależnie od wytyczonych celów. Według wyników badań (za: Latham, Locke, 1991) podejmowane działania są uzależnione nie tylko od tego, co podmiot chce osiągnąć (np. cel), ale również od tego, jak dużą ma on pewność, że jest w stanie to osiągnąć (własna skuteczność).

Pomimo że przekonanie o własnej ogólnej skuteczności oraz proaktywne radzenie sobie są konstruktami odległymi od siebie znaczeniowo, jednak zależność między nimi została udowodniona. Osoby wierzące we własny potencjał do dokonywania zmian, a także poczuwające się do odpowiedzialności za własny rozwój są jednocześnie bardziej pewne swoich możliwości przeprowadzania tych zmian (Albion i in., 2005). Jednostki są bardziej zmotywowane do działania z własnej inicjatywy, gdy wierzą w możliwość sprawowania kontroli nad podejmowanymi działaniami (Frese, Fay, 2001). Zatem jednostki o silnym przekonaniu o własnej skuteczności czują się pewniej podczas wcielania własnych zamierzeń w czyn. Gdy inicjatywa została już podjęta, osoby o większym poczuciu własnej skuteczności będą inwestować więcej wysiłku w dłuższej perspektywie czasowej niż osoby ze słabym przekonaniem o własnej skuteczności. Przekonanie o własnej skuteczności spostrzegane jest więc jako niezbędny warunek radzenia sobie.

Wsparcie społeczne. Pojęcie wsparcia społecznego odnosi się zarówno do funkcji, jak i do relacji społecznej, przez co jest zazwyczaj rozpatrywane jako jeden z zasobów zapewnianych przez innych

(pomaganie komuś w radzeniu sobie z sytuacją trudną) lub jako wymiana zasobów (pomaganie sobie nawzajem), której celem jest poprawa dobrostanu odbiorcy. Pomimo możliwych różnic w definiowaniu wsparcia społecznego czynnikiem łączącym odmienne ujęcia tego zagadnienia jest niewątpliwie jego pozytywny wpływ na proces zaradczy oraz korzystne oddziaływanie zdrowotne.

W świetle badań wsparcie społeczne stanowi ważny czynnik w radzeniu sobie ze stresem, m.in. poprzez oddziaływanie na poziom samooceny oraz spostrzegania własnej skuteczności (Cutrona, Russell, 1990; Wills, 1991). Przyjęta przez Sarason ogólna definicja podkreśla właśnie ten aspekt, opisując wsparcie jako „pomoc dostępną dla jednostki w sytuacjach trudnych, stresowych” (za: Jaworska-Obłój, Skuza, 1986, s. 733). W tym ujęciu szczególnie ważne są emocjonalne korzyści wynikające z dostępnego dla jednostki wsparcia, ponieważ to właśnie one pomagają w budowaniu pewności siebie oraz poczucia własnej skuteczności, co z kolei warunkuje działanie (Cutrona, Russell, 1990). Zatem za główny rodzaj pomocy uznaje się wsparcie emocjonalne, które przybiera zazwyczaj jedną z trzech podstawowych form: rozmowy na tematy niezwiązane z problemem, omawiania negatywnych aspektów konkretnej sytuacji bądź dyskusji dotyczącej pozytywnych stron danej sytuacji (Bowling, Beehr, Swader, 2005). Przedstawione formy wsparcia skupiają się bardziej na emocjonalnym tonie rozmowy niż na udzieleniu pomocy w rozwiązywaniu konkretnego problemu, przez co odbierane są jako bezpieczne dla poczucia własnej niezależności wspieranego. Ten rodzaj wsparcia przyczynia się m.in. do wyższej oceny własnych szans na znalezienie zatrudnienia (Ślebarska, 2010).

Aspinwall i Taylor (1997) wskazują, że duże znaczenie dla proaktywnego radzenia sobie mają dwa czynniki: wsparcie informacyjne (*informational support*) oraz wsparcie związane z oceną (*appraisal support*). Rola wsparcia społecznego nie ogranicza się więc jedynie do buforowania wpływu stresorów na funkcjonowanie człowieka, ale dzięki swojej pozytywnej funkcji wzmacniającej kompetencje zaradcze – m.in. poprzez zmianę oceny potencjalnych trudności z zagrażających na stanowiące wyzwanie – sprzyja ono również proaktywności (Schwarzer, 2014).

Poszukując wsparcia, osoba zwraca się do ludzi z jej bliższego i dalszego otoczenia. Sieć powiązań i relacji społecznych jednostki składa się na tzw. sieć wsparcia społecznego (Ratajczak, 1994). Ten typ sieci społecznej jest wyznaczany przez liczbę możliwych źródeł wsparcia znajdujących się w otoczeniu jednostki, przez co stanowi podstawę społecznej integracji oraz pomocy (Knoll, Schwarzer, 2004; Vaux, 1988). Sieć taką tworzą wszystkie osoby znajdujące się w otoczeniu danej jednostki i wchodzące z nią w interakcje, a jej cechy określają rodzaj możliwego wsparcia społecznego (Uehara, 1994). Sęk i Cieślak (2004) podkreślają relacyjny aspekt wsparcia rozumianego jako społeczna interakcja podejmowana przez jednego lub obu uczestników w sytuacji problemowej, trudnej, stresowej lub krytycznej. Interakcja ta opiera się na dostarczaniu lub wymianie emocji, informacji, instrumentów działania oraz dóbr materialnych. Odpowiednie wsparcie społeczne może stanowić czynnik wzmacniający tożsamość osoby, ułatwiający mobilizację zasobów oraz chroniący samoocenę (Chudzicka-Czupala, 2004), przez co silnie wiąże się z koncepcją proaktywnego radzenia sobie. Nieodpowiedni poziom wsparcia społecznego wzmacnia natomiast poczucie przygnębienia. Co więcej, osoby niezadowolone z posiadanego wsparcia deklarują mniejszą wiarę w możliwość zmian (Sarason, Sarason, 1982), co może osłabiać tendencję do proaktywnego radzenia sobie z trudnościami.

Warto zatem rozpatrywać wsparcie społeczne nie tylko ze względu na jego ilościowy charakter, ale także pod kątem dopasowania do potrzeb odbiorcy. Liczne badania dowodzą, że jednostka funkcjonuje lepiej, gdy może liczyć na wsparcie otoczenia, mimo że ilość otrzymywanej pomocy nie zawsze idzie w parze z jej jakością. Więcej nie zawsze bowiem znaczy lepiej. Wysoka intensywność otrzymywanego wsparcia społecznego może być spostrzegana przez jednostkę m.in. jako społeczna kontrola i wywoływać w niej poczucie zależności od innych osób czy instytucji (Quast, 1985, za: Jaworska-Obłój, Skuza, 1986). Dlatego właśnie badacze (Sęk, 1997; Viswesvaran, Sanchez, Fischer, 1999) podkreślają istotną rolę wsparcia płynącego z odpowiedniego źródła, a także dopasowanego do rodzaju danej sytuacji trudnej oraz jednostkowych potrzeb. Oznacza to, że adekwatność

wsparcia zależy od wiedzy na temat trudności doświadczanych przez konkretną osobę, poziomu jej kompetencji, stanu psychicznego, jak również od dodatkowych czynników kontekstowych (Sęk, 1997). Jakość wsparcia zależy więc od jego treści, zakresu oraz związku z problemem.

Zagadnienie adekwatności wsparcia – określanej jako zgodność pomiędzy rodzajem i ilością otrzymywanego wsparcia a potrzebami wspieranej jednostki (Sęk, Cieślak, 2004; Steuden, Oleś, 2005; Viswesvaran i in., 1999) – staje się niezwykle ważne w odniesieniu do podejmowanej aktywności zaradczej. Niska adekwatność wsparcia w stosunku do rzeczywistych potrzeb może skłaniać biorcę pomocy do koncentracji na obronie siebie, własnych emocjach czy ucieczce, a w konsekwencji potęgować doświadczane trudności (Popiołek, 1996). Wsparcie niepokrywające się ze zgłaszanymi przez jednostkę potrzebami zwiększa ryzyko pogorszenia się jej psychicznego dobrostanu i może prowadzić do poczucia osamotnienia. Z kolei nadmierne wsparcie, jakkolwiek w początkowej fazie odbierane jako najbardziej pomocne i w krótkim czasie poprawiające samopoczucie, nie zawsze pomaga całkowicie rozwiązać istniejący lub przewidywany problem (Lindorff, 2000; Ślebarska, 2010). Wsparcie adekwatne do potrzeb wspieranej jednostki stanowi bardzo ważny czynnik zwiększający zdolność do radzenia sobie z sytuacją trudną. Poprzez wzmacnianie tożsamości, samooceny oraz poczucia własnej skuteczności sprzyja mobilizacji własnych zasobów (Chudzicka-Czupała, 2004), przez co ściśle koresponduje z proaktywnym sposobem radzenia sobie z trudnościami.

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE W OKRESIE BRAKU PRACY I PONOWNEGO ZATRUDNIENIA – PRZYCZYNY I SKUTKI

Badania dotyczące procesu radzenia sobie osób bezrobotnych pokazują, że ponowne zatrudnienie może niwelować negatywne skutki bezrobocia, przywracając poziom zdrowia psychicznego sprzed utraty pracy (za: Vinokur, Schul, Vuori, Price, 2000). Ponowne zatrudnienie rozumiane jest tu jako wypadkowa wysiłków podejmowanych przez osobę poszukującą zatrudnienia oraz decyzji pracodawcy o przyjęciu nowego pracownika. Zarówno proces szukania pracy, jak i wybór dokonany przez osobę oferującą miejsce zatrudnienia zależą od czynników kontekstualnych – społecznych i ekonomicznych. Z perspektywy pracodawcy główną rolę odgrywa dopasowanie pracownika do wolnego stanowiska pod kątem umiejętności zawodowych i poziomu motywacji. Z perspektywy bezrobotnego w procesie szukania zatrudnienia liczą się przede wszystkim dostępne zasoby podtrzymujące intensywność działań zmierzających do znalezienia pracy – zarówno wewnętrzne, np. motywacja czy przekonanie o własnej skuteczności, jak i zewnętrzne, m.in. ekonomiczne.

Gwałtowne przemiany zachodzące w środowisku pracy sprawiają, że człowiek staje w obliczu ciągłych wyzwań. Głównymi wyznacznikami pozytywnych wyników własnych działań są monitorowanie środowiska, szybkość i skuteczność działań oraz efektywna adaptacja do zmian. Tego typu umiejętności tworzą nową wizję pracownika, który nie ogranicza się tylko do podążania za zmianą, ale potrafi ją przewidzieć i odpowiednio wcześniej się do niej przygotować, a wręcz mieć na nią wpływ. Istotne staje się tu zagadnienie myślenia nastawionego na przyszłość (*future-oriented thinking*; Aspinwall, 2005), które obejmuje wartość celu, wytrwałość w dążeniu do jego osiągnięcia, a także różnice indywidualne w nastawieniu na sukces bądź porażkę. W tego rodzaju myśleniu ważna jest wizualizacja pożądanych celów, która pozwoli na uszczegółowienie działań i wyznaczenie

kolejnych kroków pozwalających na osiągnięcie pozytywnych wyników. Poprzez wyobrażanie sobie scenariusza, który może doprowadzić do realizacji zamierzeń, powstaje konstrukcja poznawcza konkretnych planów działania.

Według teorii planowanych zachowań (*Theory of Planned Behavior*; Ajzen, 1991) głównym predyktorem aktywności człowieka jest intencja działania. Sama intencja nie gwarantuje jednak podjęcia konkretnej akcji. Zgodnie z modelem HAPA (*Health Action Process Approach*; Schwarzer, 2008) w podejmowaniu działań można wyróżnić fazę motywacyjną (*motivation phase*), w czasie której jednostka wybiera, jakie działanie chciałaby zainicjować, oraz fazę wolicjonalną (*volition phase*), wskazującą na wysiłek wkładany przez nią w podejmowane działania i utrzymywanie danej aktywności. Wolicjonalny, samoregulujący się proces obejmuje plany dotyczące działań oraz kontrolę tych działań. Przenosząc podstawy teoretyczne na grunt bezrobocia i socjalizacji organizacyjnej, można przypuszczać, że w sytuacji, gdy wybór zachowania został już dokonany, w dalszej kolejności intencja musi zostać przetransponowana na szczegółową instrukcję zawierającą wskazówki dotyczące sposobu wykonania danej czynności. W przypadku procesu szukania pracy jednostka musi zaplanować, jakie kroki powinna podjąć – kiedy i jak często przeglądać ogłoszenia lub dzwonić do potencjalnego pracodawcy, gdzie umieszczać własne oferty etc. Podobnie będzie tworzyć swój plan nowy pracownik w trakcie procesu adaptacji do nowego miejsca pracy. Narzędziem porządkującym będą odpowiedzi na pytania: co, gdzie, kiedy, jak i jak często. Tym sposobem intencja główna zostanie rozczłonkowana na zestaw mniejszych intencji, odpowiednio do stworzonego planu obejmującego skonkretyzowane i krótkoterminowe cele pośrednie i sposoby ich osiągania. Ta postdecyzyjna i zarazem przeddziałaniowa konstrukcja poznawcza wydaje się niezbędna do utorowania aktywności własnej i unikania impulsywnych zachowań obarczonych ryzykiem błędu, a zarazem pomocna we właściwym ulokowaniu dostępnych zasobów. W procesie wolicjonalnym ważne jest przede wszystkim przekonanie jednostki o własnej skuteczności, choć pewną rolę odgrywają tu też oczekiwania dotyczące wyniku (*outcome expectations*). Podejmowanie działania nie jest

jednak wyłącznie funkcją intencji i kontroli poznawczej, wyraźny jest także duży wpływ środowiska. Trudno byłoby podtrzymywać aktywność ukierunkowaną na szukanie zatrudnienia, przebywając w otoczeniu osób biernych i przystosowanych do funkcjonowania w przestrzeni bezrobocia. Efektywną adaptację do nowego miejsca pracy będą ograniczać również „słabe” warunki i możliwości organizacyjne. Faza działania (*action phase*) obejmuje zatem trzy poziomy: poznawczy, behawioralny oraz sytuacyjny. Na proces podejmowania działań składają się plan działań oraz spostrzegana kontrola behawioralna, a ponadto oddziałują na niego czynniki osobiste, takie jak przekonanie o własnej skuteczności, a także spostrzegane bariery sytuacyjne oraz wsparcie społeczne. Badania dotyczące tego zagadnienia podkreślają złożoność procesu podejmowania aktywności zaradczej oraz osiąganych na jej drodze wyników (Łaguna, 2005, 2013), wskazując, że same zmienne osobowościowe, takie jak przekonanie o własnej skuteczności, nie wystarczą, aby osiągnąć sukces w poszukiwaniu pracy. Jednocześnie badacze zwracają uwagę na możliwość większego oddziaływania w tym zakresie innych czynników, m.in. gotowości do zmiany. Pokazuje to, jak istotną rolę może odgrywać proaktywne radzenie sobie zarówno na etapie szukania pracy, jak i utrzymania przez dłuższy czas ponownie podjętego zatrudnienia.

Zachowania ukierunkowane na znalezienie pracy

Badania dotyczące radzenia sobie z brakiem pracy stanowią niezwykle ważną dziedzinę badań podejmowanych w obszarze bezrobocia na całym świecie. Obszar zainteresowań badaczy nie ogranicza się jedynie do warunków ekonomicznych czy obiektywnej wartości stopy bezrobocia w poszczególnych krajach, ale obejmuje przede wszystkim psychospołeczne i zdrowotne skutki braku pracy dla konkretnych jednostek. Znaczna część badań skupia się na eksploracji i opisie negatywnych konsekwencji subiektywnych stanów psychosomatycznych (Schwarzer, Jerusalem, Hahn, 1994), a także na problematyce radzenia sobie z tymi skutkami. Jednak już relatywnie mniej badań dotyczy radzenia sobie ukierunkowanego na znalezienie zatrudnienia. Choć dotychczasowa aktywność badawcza

w tym zakresie jest intensywna i można z niej czerpać wiele przydatnych spostrzeżeń oraz praktycznych wskazówek, to proces radzenia sobie jest analizowany w wąskim kontekście – głównie w aspekcie reaktywności. Jak wcześniej zaznaczono, ten rodzaj aktywności zaradczej, jakkolwiek uzasadniony, nie do końca może sprostać obecnym wymaganiom rynku pracy. Reaktywne strategie zaradcze, które cechuje skupianie się na przeszłości, ocenianie zdarzeń w kategoriach krzywdy i straty, podejmowanie prób przywrócenia *status quo* lub tendencja do biernego przystosowania się do aktualnej sytuacji, nie są wystarczające. Zmieniający się światopogląd wiąże się z koniecznością wypracowania nowego modelu działania w trakcie radzenia sobie z własnym bezrobociem. Dostosowanie się do wymogów rynku pracy wymaga od człowieka trafnych ocen i wyborów, zmusza go więc do myślenia nie tylko o teraźniejszości, ale przede wszystkim do myślenia perspektywicznego, z uwzględnieniem własnych możliwości. Myślenie przyszłościowe pozwala jednostce na tworzenie i realizowanie planów, na wyznaczanie sobie celów związanych z własnym życiem, edukacją i pracą oraz dążenie do nich. Jakkolwiek spostrzegane perspektywy zależą od wielu czynników zewnętrznych, np. sytuacji polityczno-gospodarczej danego kraju, to jednak w ich ocenie ogromną rolę odgrywają właściwości indywidualne podmiotu. Wyobrażenia na temat własnej przyszłości oddziałują bowiem na rozwój indywidualny, proces socjalizacji czy motywację do podejmowania aktywności ukierunkowanej na osiągnięcie celu. Aktywność osób bezrobotnych oraz efektywność działań podejmowanych przez nie dla zdobycia zatrudnienia uzależniona jest często od ich oczekiwań dotyczących wyniku (tj. „uda się” vs „nie uda się”), przekonania o własnej skuteczności oraz wiedzy na temat istniejących w ich otoczeniu możliwości.

Fakt, że poszukiwanie pracy jest w dużej mierze działaniem samodzielnym (*self-directed*), inicjowanym przez konkretną jednostkę, implikuje jego związek z postawą proaktywną. Jednak pomimo widocznych powiązań teoretycznych proaktywność wciąż stanowi stosunkowo mało eksplorowany czynnik w procesie szukania zatrudnienia (Brown, Cober, Kane, Levy, Shalhoop, 2006).

Istnieje wiele sposobów radzenia sobie z brakiem pracy, ale najbardziej konstruktywną i społecznie pożądaną strategią jest aktywne poszukiwanie zatrudnienia. W powszechnej opinii niepodjęcie działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy jest utożsamiane wręcz z brakiem zaradności (Chirkowska-Smolak, 2004). Zgodnie z modelem psychologicznym szukanie zatrudnienia należy rozpatrywać jako proces fazowy. W fazie preparacyjnej bezrobotny gromadzi potrzebne informacje, które pozwolą mu następnie podjąć konkretne działania (faza poszukiwania) oraz dokonać ostatecznego wyboru (Barber i in., 1994; Chirkowska-Smolak, 2004). Faza poszukiwania obejmuje więc zachowania zorientowane na poszukiwanie pracy (*job search behavior*), definiowane jako „ukierunkowana na cel aktywność podejmowana jako reakcja na rozbieżności pomiędzy stanowiącym cel zatrudnieniem a obecną sytuacją” (Kanfer i in., 2001, s. 838; tłum. własne). Zachowania te traktowane są jako rodzaj aktywnego radzenia sobie z własnym brakiem pracy. Zalicza się do nich m.in. podejmowanie konkretnych kroków w określonym czasie w celu znalezienia płatnego zatrudnienia. Podobnie poszukiwanie pracy rozumieją Vinokur i Schul, określając je jako „behawioralną drogę prowadzącą do zatrudnienia” (za: Song, Wanberg, Niu, Xie, 2006, s. 491). Odnoszą się zatem do specyficznej aktywności, którą podmiot angażuje w zdobywanie wiedzy na temat różnych możliwości na rynku pracy. Aktywność ta może obejmować działania charakterystyczne dla fazy przygotowującej, np. gromadzenie informacji dotyczących szukania pracy, rozpoznawanie wskazówek w fazie planowania poszukiwań, np. przeglądanie ofert pracy, a także aktywne działania w trakcie fazy poszukiwania, np. wysyłanie podania o pracę (za: Brown, 2000). Można wyróżnić kilka wskaźników efektywności szukania zatrudnienia, m.in. wykorzystywanie dostępnych źródeł, intensywność poszukiwań czy jakość informacji docierających do podmiotu w trakcie podejmowanych starań (Barber i in., 1994). W trakcie poszukiwania pracy jednostka może korzystać zarówno ze źródeł formalnych, jak i nieformalnych, na które składają się tzw. kontakty osobiste. Nieformalna ścieżka wydaje się dość istotna ze względu na fakt, że sami pracodawcy chętnie wykorzystują własną sieć społeczną w celu znalezienia odpowiedniego

kandydata (Bańka, 2016). Im większa jest liczba źródeł, z których skorzysta dana osoba, tym skuteczniejsze powinny okazać się jej działania ukierunkowane na uzyskanie zatrudnienia (Saks, 2006). Intensywność poszukiwania pracy wzmacnia efektywność działań. Jak wynika z badań Kanfera i współpracowników (2001), zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy pozytywnie korelują ze statusem zatrudnienia, zatem osoby bezrobotne zaangażowane w aktywność ukierunkowaną na poszukiwanie zatrudnienia mają większe szanse na jej znalezienie.

Wyniki, jakie uzyska jednostka zaangażowana w proces poszukiwania pracy, zależą bezpośrednio od rodzaju podejmowanych przez nią działań ukierunkowanych na poszukiwanie zatrudnienia oraz od wysiłku, jaki wkłada w poszukiwania (Brown, 2000; Kanfer i in., 2001; Saks, Ashforth, 1999; Wanberg, 1997). Częstotliwość podejmowanych działań ukierunkowanych na znalezienie zatrudnienia przekłada się na liczbę rozmów kwalifikacyjnych czy otrzymywanych ofert pracy (Saks, Ashforth, 2000). Wysiłek, jaki jednostka wkłada w poszukiwanie pracy, objawiający się m.in. intensywnością podejmowanych działań, zwiększa dodatkowo dostępne możliwości (np. liczbę rozmów kwalifikacyjnych) i pozytywne rezultaty (propozycje zatrudnienia; Saks, Ashforth, 2000). Podobnie jest w przypadku orientacji proaktywnej. Badania dotyczące proaktywności (Brown i in., 2006; Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000) wskazują na jej pozytywny związek z przekonaniem o własnej skuteczności w procesie poszukiwania pracy oraz na jego wyniki.

Według teorii proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 1999, 2002) osoby proaktywne wybierają cele stanowiące wyzwanie i konsekwentnie dążą do ich zrealizowania. Ten rodzaj radzenia sobie odgrywa kluczową rolę w procesie poszukiwania pracy, gdyż poprzez pozytywną ocenę celu (znalezienie zatrudnienia) zwiększa się motywacja do działania, przez co wzrasta także szansa na osiągnięcie celu. Jednostki działające proaktywnie powinny mieć więcej dostępnych opcji zatrudnienia, co będzie im pozwalało nie tylko na selekcję ofert i wybór tej najbardziej im odpowiadającej, ale także na wybór organizacji najbardziej pasującej do ich indywidualnych preferencji i wyznawanych wartości (Brown i in., 2006).

Spełnione vs niespełnione oczekiwania

Starając się o pracę, jednostka tworzy sobie pewne wyobrażenia dotyczące nowego miejsca zatrudnienia, co oznacza, że wchodząc do nowej organizacji, ma już określone oczekiwania, które następnie porównuje z realną sytuacją. Teoria oczekiwań (Porter, Steers, 1973) opisuje spełnione oczekiwania (*met expectations*) jako różnicę pomiędzy spodziewanymi a napotkanymi warunkami w konkretnym miejscu zatrudnienia. Podstawą oceny możliwych rozbieżności są kryteria dotyczące samej pracy, np. wynagrodzenie, godziny pracy, obowiązki etc. Różnica pomiędzy oczekiwaniami a napotkanymi warunkami jest zazwyczaj rozważana dwubiegunowo. Część badań (np. Porter, Steers, 1973) skupia się na aspekcie pozytywnym, analizując spełnione oczekiwania, pozostała część (np. Wanous i in., 1992) koncentruje się na aspekcie negatywnym w formie niespełnionych oczekiwań (*unmet expectations*).

Ponieważ, jak już wspomniano, nowo zatrudnieni pracownicy wchodzą do danej organizacji z określonymi oczekiwaniami, które nie zawsze pokrywają się z rzeczywistymi warunkami pracy, zagadnienie spełnionych oczekiwań jest szczególnie ważne w początkowej fazie zatrudnienia. Jak wskazują badania (Wanous i in., 1992), niepotwierdzenie oczekiwań może nawet generować silniejszy szok w zderzeniu z rzeczywistością (*reality shock*) i prowadzić do nieefektywnej adaptacji do nowego miejsca pracy. Niski poziom spełnienia oczekiwań może stanowić jeden ze stresorów w fazie wejścia do organizacji.

Wpływ oczekiwań na spostrzeganie swojej sytuacji w miejscu pracy potwierdzają także badania m.in. Dugoniego i Ilgena (1981). Badacze zaobserwowali różną częstotliwość doświadczanych sytuacji trudnych przez pracowników zatrudnionych w tym samym miejscu. Według autorów realistyczny pogląd na pracę (*realistic job preview* – RJP; np. Wanous i in., 1992) jest potencjalnym czynnikiem różnicującym spostrzeganie konkretnych sytuacji w pracy jako trudnych bądź nie. Według koncepcji realistycznego poglądu na pracę posiadanie zgodnego z rzeczywistością wyobrażenia o przyszłej pracy wpływa na kreowane oczekiwania początkowe poprzez ich pomniejszanie i dostosowywanie do rzeczywistych warunków

panujących w danym miejscu zatrudnienia. Osoba posiadająca wygórowane oczekiwania nie będzie w stanie ich spełnić w nowym środowisku zawodowym w przeciwieństwie do pracownika wchodzącego do organizacji z mniejszymi oczekiwaniami (Porter, Steers, 1973). Poziom spełnienia oczekiwań odgrywa ważną rolę w socjalizacji organizacyjnej (Bauer i in., 2007). Niespełnione oczekiwania mają negatywny wpływ na szereg wyników adaptacyjnych, takich jak poczucie satysfakcji z pracy czy intencja zmiany pracy (Major, Kozlowski, Chao, Gardner, 1995).

Niespełnione oczekiwania są uznawane za jeden ze stresorów szczególnie dotkliwych dla nowo zatrudnionych pracowników (Saks, Ashforth, 2000). W celu redukcji pojawiającej się niepewności nowi pracownicy uczą się sposobu radzenia sobie ze stresorami „na wejściu”. Jak zostało już wcześniej wspomniane, w początkowym okresie wejścia do nowej organizacji bardziej skuteczne od reaktywnych działań będzie radzenie sobie w sposób proaktywny. Współczesne podejście opisuje nowego pracownika jako aktywnego i zaangażowanego we własny rozwój (Chan, Schmitt, 2000; De Vos i in., 2009), a zatem cechującego się postawą proaktywną. Zachowania proaktywne są demonstrowane przez jednostkę poprzez jej aktywność i przejawiają się m.in. w podejmowaniu inicjatywy w procesie uczenia się. Proaktywne jednostki powinny lepiej sobie radzić z potencjalnymi stresorami w nowym środowisku zawodowym. Co więcej, ponieważ podejmują działania zaradcze z pewnym wyprzedzeniem, mogą mieć bardziej realne oczekiwania przy wejściu do organizacji, a co za tym idzie – uzyskać wyższy poziom spełnienia początkowych oczekiwań.

Adaptacja do nowego miejsca pracy

Dynamika rynku pracy, wzrastająca kompleksowość i często niejasne zadania stawiane pracownikom wymagają od jednostki większej samodzielności i proaktywności (de Stobbeleir i in., 2010). Zachodzące zmiany generują zapotrzebowanie na łatwo „adaptujących się” pracowników. Wdrażanie nowych technologii czy powszechna automatyzacja miejsc pracy narzuca bowiem zatrudnionej

jednostce nieodzowność nabywania nowej wiedzy i sposobu wykonywania obowiązków służbowych. Częste restrukturyzacje, fuzje oraz optymalizacja doboru pracowniczego uświadamiają pracownikom konieczność nabywania nowych umiejętności w celu podnoszenia własnej konkurencyjności na rynku pracy (Kinicki, Latack, 1990). Pomimo że samo pojęcie adaptacji nie jest konstruktem nowym, w obliczu zmian zachodzących na polu zawodowym zainteresowanie zagadnieniem adaptacji w miejscu pracy nieustannie wzrasta (Pulakos, Arad, Donovan, Plamondon, 2000).

Z perspektywy nauk o zarządzaniu adaptacja do pracy stanowi jeden z etapów procesu pozyskiwania pracowników, zaraz po rekrutacji i selekcji (za: Zaleśna, 2015). W wąskim rozumieniu dobór pracowniczy kończy się wraz z podpisaniem przez wybranego kandydata umowy o pracę, w szerszym ujęciu o efektywnym przyjęciu nowego pracownika można mówić dopiero po uwzględnieniu okresu jego adaptacji społeczno-zawodowej (Jamróz-Ligęza, 2012). Adaptacja społeczno-zawodowa obejmuje przede wszystkim wejście w nową rolę zawodową związaną z nowym stanowiskiem i zakresem obowiązków. Udana adaptacja zwiększa zaangażowanie i identyfikację z zakładem pracy, a tym samym zmniejsza ryzyko rezygnacji z pracy, pozwala także nowej osobie wdrożyć się w obowiązujące zasady i normy, w tym również te nieformalne, dotyczące zachowań, jakich oczekuje się od pracowników (za: Jamróz-Ligęza, 2012). Oba wymiary procesu adaptacyjnego – społeczny oraz zawodowy – wydają się równie istotne. Wymiar zawodowy akcentuje przystosowanie się do treści i warunków pracy, podczas gdy w wymiarze społecznym kładzie się nacisk na poznanie i przyjęcie norm oraz zasad współpracy z przełożonymi i współpracownikami (Pocztowski, 2003, za: Jamróz-Ligęza, 2012). Warto w tym miejscu zaznaczyć, że adaptacja do nowych warunków wcale nie dotyczy jedynie pracowników nowo zatrudnionych, lecz także osób już związanych z daną organizacją, które objęła zmiana (np. przesunięcie na inne stanowisko). Oni także stają przed koniecznością zaaklimatyzowania się do nowych warunków – z tą różnicą, że w przypadku napływających pracowników proces przystosowywania się do nowej sytuacji wydaje się

wymagać większego wysiłku zarówno ze strony organizacji, jak i samego pracownika.

Proces adaptacji może przebiegać dwutorowo: w sposób spontaniczny, kiedy pracownik samodzielnie zdobywa niezbędną wiedzę o zakładzie pracy, lub w sposób zorganizowany i odgórnie kierowany, zmierzający do efektywnego włączenia pracownika w życie organizacji w celu czerpania korzyści z jego zasobów, takich jak wiedza czy umiejętności (za: Zaleśna, 2015). Większość organizacji zapewnia nowo zatrudnionym pracownikom mniej lub bardziej formalne wprowadzenie do nowego miejsca pracy. Jak wskazują badania, stosowanie technik socjalizacyjnych przynosi korzystne rezultaty, zmniejszając m.in. poczucie dezorientacji w pracy, konflikt roli, poziom stresu czy intencję zmiany pracy (np. Saks, Ashforth, 1997). Ponieważ jednak organizacje nie są w stanie zaspokoić indywidualnego zapotrzebowania pracowników na informacje ani zapewnić im odpowiedniego dla każdego z nich sposobu socjalizacji, zatrudnieni muszą podejmować pewne proaktywne wysiłki, aby zaznajomić się ze sposobem wykonywania konkretnych zadań oraz stać się pełnoprawnymi członkami załogi pracowniczej (Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000). Proaktywność w procesie socjalizacyjnym staje się niezwykle istotna – nie tylko dla nowego pracownika, lecz także dla pracodawcy – zwłaszcza w dobie odchodzenia od modelu kariery realizowanej w ramach jednej organizacji (Saks, Ashforth, 1997).

Adaptacyjność człowieka jest ogólnie definiowana jako zdolność do zmiany zachowań, uczuć i myśli tak, by dostosować się do nowych okoliczności (Fugate i in., 2004). Badania nad adaptacyjnością koncentrują się na stałych zasobach osobistych wpływających na sposób, w jaki pracownicy adaptują się do zmian w ich środowisku pracy (Fugate, Kinicki, 2008). Najnowsze badania podkreślają jednak rolę osobistej inicjatywy i proaktywności w rozumieniu zachowań pracowniczych (Frese, 2008; Seibert, Crant, Kraimer, 1999; Seibert i in., 2001). Według tej koncepcji osoby zdolne do adaptacji dążą raczej do przygotowania się z wyprzedzeniem na konkretne lub przewidywane zagrożenia czy zmiany zamiast czekać, aż dana zmiana czy wymaganie stanie się faktem dokonanym (Aspinwall, Taylor, 1997). W proaktywny sposób kreują oraz realizują możliwości.

W przeszłości proces adaptacji ujmowany był w oparciu o zdolności adaptacyjne opisywane w odniesieniu do możliwości zrobienia kariery w kategoriach planowania, eksplorowania i podejmowania decyzji (Savickas, 1997; Super, Hall, 1978). Planowanie to antycypowanie własnej przyszłej kariery, eksplorowanie obejmuje rozważanie różnych możliwości rozwoju zawodowego, z kolei podejmowanie decyzji opiera się na wiedzy, którą opcję kariery warto wybrać. Powyższa konceptualizacja zdolności adaptacyjnych bazuje na aktywnej adaptacji i proaktywności w pracy (Ashford, Taylor, 1990). Proaktywne radzenie sobie powinno zatem odgrywać istotną rolę w procesie adaptacji, prowadząc do pozytywnych wyników poprzez redukcję negatywnych aspektów tranzycji spoza organizacji do danego miejsca pracy.

Zadaniem nowo przyjętego pracownika jest poznanie i zrozumienie wizji organizacji, jej celów i działań, jak również ogólnie przyjętego kanonu zachowań obejmującego normy i zwyczaje panujące w danym miejscu pracy. Zdobycie informacji niezbędnych do sprawnego wykonywania obowiązków zawodowych stanowi jeden z elementów udanej adaptacji do nowego miejsca pracy. Jakkolwiek w procesie adaptacji wiele zależy od pracodawcy, który powinien aktywnie włączać się w przekazywanie potrzebnych informacji dotyczących miejsca pracy – zarówno całego zakładu, jak i konkretnego stanowiska – oraz od współpracowników będących źródłem formalnej i nieformalnej wiedzy, to w ostatnim czasie duży nacisk kładzie się na rolę samego pracownika w tym procesie. Często zwraca się uwagę na adaptacyjność, a więc zdolność jednostki do zmiany w celu dopasowania się do nowej sytuacji. Badania dotyczące adaptacji wskazują, że duże znaczenie dla umiejętności dostosowania się jednostki do zmian w środowisku pracy mają czynniki dyspozycyjne (Fugate, Kinicki, 2008).

W swoich badaniach Pulakos i współpracownicy (2000) zaproponowali model zachowań adaptacyjnych (*adaptive performance*) obejmujący osiem wymiarów: (1) postępowanie w sytuacjach kryzysowych; (2) postępowanie wobec stresu w pracy; (3) kreatywne rozwiązywanie problemów; (4) radzenie sobie z niepewnością i nieprzewidywalnymi sytuacjami w pracy; (5) uczenie się zadań

zawodowych, technologii i procedur; (6) zdolność do adaptacji interpersonalnej; (7) zdolność do adaptacji kulturowej oraz (8) zdolność do adaptacji fizycznej. Według autorów tak rozumiane zachowania adaptacyjne z jednej strony stanowią dyspozycję człowieka, jednak z drugiej strony mogą być skutecznie kształtowane w drodze treningu. Adaptacja obejmuje tu planowanie, wyznaczanie dalekośiężnych celów, radzenie sobie z potencjalnymi stresorami oraz poszerzanie dostępnych zasobów i rozwój własny, czym koresponduje z teorią proaktywnego radzenia sobie. Obecne badania podkreślają znaczenie proaktywności dla rozumienia zachowań pracowniczych (Seibert i in., 2001). Zgodnie z tym podejściem osoby zdolne do adaptowania się nie czekają na pojawienie się konkretnej zmiany czy zagrożenia, ale przejawiają tendencję do wcześniejszego przygotowywania się do nich (Aspinwall, Taylor, 1997). Taka konceptualizacja adaptacji bazuje na aktywnej adaptacji i proaktywności w pracy (Ashford, Taylor, 1990). Ciągły rozwój oraz silny nacisk na odświeżanie umiejętności pracowniczych rodzi zapotrzebowanie na nowy typ pracownika (Belschak, Den Hartog, Fay, 2010; Frese, 2008). Współcześni pracownicy powinni więc charakteryzować się motywacją do zmiany, tolerancją niepewności, umiejętnością antycypacji przyszłych zadań, a także kreowaniem własnej przyszłości. Czynniki kontekstualne, takie jak m.in. wzrost zapotrzebowania na karierę proteuszową (Gubler, Arnold, Coombs, 2014; Hall, 2004; Stoltz, Wolff, Monroe, Mazahreh, Farris, 2013; Turska, 2014), wskazują rodzaj zachowań cenionych w organizacjach oraz ważnych z perspektywy efektywności pracowniczey. Do takich pożądaných postaw pracowniczych należy zaliczyć determinację, posiadanie motywacji wewnętrznej i kierowanie się ambitnymi celami w życiu (Hall, 2004; Turska, 2014). W przypadku zachowań organizacyjnych będzie to szeroki zakres odpowiedzialności, działania adaptacyjne oraz proaktywność (Griffin i in., 2007).

Szczególnie w początkowej fazie wejścia do nowego miejsca pracy większe znaczenie ma aktywność podejmowana przez samą jednostkę, taka jak poszukiwanie informacji, planowanie czy rozwiązywanie problemów, niż wsparcie płynące ze strony organizacji, takie jak poradnictwo czy udzielanie informacji zwrotnej (Savickas, 1997;

Super, Hall, 1978). W odpowiednim przystosowaniu się do miejsca zatrudnienia pracownikom pomaga planowanie i podejmowanie z wyprzedzeniem działań przygotowujących ich do przyszłych zmian i wyzwań. Takie rozumienie aktywności pracowników pokrywa się z wyznacznikami proaktywnego radzenia sobie. Postawa ta powinna być efektywna w szczególności wśród nowo zatrudnionych pracowników, ponieważ proaktywne działania przyczyniają się do wypracowania konkurencyjności i efektywności, a przez to do osiągania lepszych wyników adaptacyjnych w nowym miejscu zatrudnienia. Dlatego też jedną z kluczowych kwestii staje się odpowiednie zarządzanie wejściem jednostek do nowej organizacji. W przeciwieństwie do dawnych ujęć badawczych obecnie nowi pracownicy spostrzegani są jako aktywne jednostki angażujące się w indywidualny proces adaptacyjny oparty na proaktywnych wzorcach (Chan, Schmitt, 2000; De Vos i in., 2009; Morrison, 1993).

Efekty działań adaptacyjnych

Celem procesu adaptacji jest wyuczenie się przez pracownika nowej roli, zwiększenie u niego poczucia bezpieczeństwa w nowym miejscu pracy, a w konsekwencji wzmocnienie jego zaangażowania w pracę oraz zmniejszenie ryzyka jego odejścia z miejsca zatrudnienia. Poszczególne efekty podejmowanych działań można rozpatrywać w perspektywie czasowej jako efekty proksymalne oraz dystalne (Saks, Uggerslev, Fassina, 2007). Wyniki proksymalne zauważalne są tuż po wprowadzeniu lub zastosowaniu określonych działań. Według Saks i współpracowników (2007) główną zmienną wśród wyników proksymalnych jest dwuznaczność roli, wskazująca na brak jasności i konflikt nowej roli. W niniejszej monografii w prowadzonych rozważaniach zarówno teoretycznych, jak i praktycznych skupiono się na jasności roli, nazywanej klaryfikacją roli, jako pozytywnej alternatywie dla obu wymienionych przez badaczy efektów. Wyniki dystalne stają się widoczne w dłuższej perspektywie czasowej. Do tego rodzaju efektów Saks i współpracownicy (2007) zaliczają m.in. odczuwaną satysfakcję z pracy czy intencję zmiany miejsca zatrudnienia. Autorzy wskazują tu także na orientację w pracy (*job*

orientation), zatem klaryfikacja roli może być także rozpatrywana w ramach wyników dystalnych.

Proponowana perspektywa czasowa, wprowadzająca rozróżnienie efektów adaptacyjnych na te natychmiastowe i na oddalone w czasie, odpowiada przyjętym założeniom proaktywnego radzenia sobie. Zgodnie z przyjętym modelem koncepcyjnym (rysunek 1) oraz cząstkowym modelem badawczym (rysunek 8) analizowana aktywność zaradcza nastawiona jest właśnie na efekty dystalne, dlatego w procesie adaptacyjnym może skutkować wyższym dobrostanem, obejmującym m.in. poczucie satysfakcji z pracy, a także lepszą klaryfikacją roli oraz mniejszą intencją zmiany pracy. Udana adaptacja ułatwia początkowe etapy pracy, tworzy pozytywną postawę względem organizacji, zwiększa chęć pozostania w niej na dłużej, jak również ułatwia wdrożenie się pracowników w nowe obowiązki i efektywne ich wykonywanie.

Satysfakcja z pracy. Badania dotyczące satysfakcji z pracy traktują tę zmienną przede wszystkim jako predyktor pozytywnych zjawisk zachodzących w pracowniku i jego środowisku zawodowym. Obecnie można jednak zauważyć tendencję do szerszego i głębszego ujmowania problematyki zadowolenia z pracy poprzez odniesienie jej m.in. do różnych kategorii zachowań w pracy (Zalewska, 2003). Zgodnie z tym nurtem odświeżona została także definicja zadowolenia z pracy, która w obecnym ujęciu obejmuje dwa aspekty: poznawczy oraz emocjonalny (Organ, Near, 1985, za: Zalewska, 2003). Aspekt poznawczy zadowolenia z pracy określany jest mianem satysfakcji z pracy, podczas gdy aspekt emocjonalny odnosi się do uczuciowego stosunku do pracy i samopoczucia w miejscu pracy (Zalewska, 2003). W badaniu zadowolenia z pracy należy brać pod uwagę zarówno czynnik poznawczy (satysfakcja z pracy), jak i emocjonalny (poczucie dobrostanu).

Na ogólny poziom zadowolenia z pracy mają wpływ czynniki osobowe (związane z poszczególnymi pracownikami) oraz czynniki organizacyjne (np. kultura organizacyjna). Kultura danego zakładu pracy stanowi bowiem o jego charakterze, odzwierciedla panujący w nim system wartości i sposób myślenia oraz wyznacza postępowanie

pracowników wewnątrz organizacji i poza nią (Kozak, 2009). Dużą rolę w odczuwaniu dobrostanu w miejscu pracy odgrywa również sposób, w jaki pracownicy spostrzegają swoje środowisko. Przyjazne otoczenie zwiększa poczucie bezpieczeństwa oraz komfort psychiczny w miejscu pracy, natomiast zagrażające środowisko zwiększa możliwe koszty emocjonalne i w konsekwencji może doprowadzić do alienacji w miejscu pracy lub nawet do wykluczenia jednostki z organizacji. Poczucie pewności oraz stałości norm i wymogów panujących w miejscu pracy jest szczególnie istotne dla osób nowo zatrudnionych, stojących w obliczu procesu adaptacyjnego. Faza wejścia do nowej organizacji wiąże się ze zmianą, która już na wstępie powoduje w podmiocie stan niepewności i niepokoju o swoją przyszłość zawodową. Precyzyjnie określone zasady i oczekiwania łagodzą te uczucia poprzez zapewnienie stabilnego układu odniesienia, co ułatwia adaptację. Obowiązujące normy przekładają się ponadto na relacje interpersonalne w miejscu pracy tworzące klimat organizacyjny, rozumiany jako formalny, zinternalizowany przez pracownika system norm i wartości typowych dla zakładu pracy, wyznaczający specyficzny sposób zachowania się (Ślebarska, 2012b).

Reintegracja zawodowa osób bezrobotnych wiąże się często dla nich z dużymi kosztami emocjonalnymi wynikającymi z trudności afiliacyjnych. Wracającemu do zawodu pracownikowi często towarzyszą negatywne emocje, takie jak poczucie zagrożenia, wstydu czy bezsilności (Ślebarska, 2012b). Poczucie zubożenia zasobów lub ich utraty spowodowane ich niewykorzystywaniem w trakcie przerwy w zatrudnieniu bądź świadomość mniejszych kompetencji w porównaniu z innymi pracownikami sprawiają, że jednostka może się alienować i podlegać marginalizacji w życiu zawodowym. Przygnębienie wynikające z poczucia bycia gorszym pracownikiem niejednokrotnie przyczynia się do pogłębienia zniechęcenia i rozczarowania ponownie podjętą pracą. Brak satysfakcji z pracy, zagubienie w obliczu wymagań stanowiska mogą powodować dodatkową frustrację i przekładać się na uczucie złości i gniewu. Ważne jest więc, by panujący w miejscu pracy klimat sprzyjał zarówno rozwojowi firmy, jak i kondycji psychofizycznej zatrudnionych w niej osób.

Ważnym czynnikiem staje się tu poczucie bycia nagradzanym i uznawanym za swój wkład w funkcjonowanie organizacji, co w efekcie wpływa pozytywnie na morale pracownicze, podczas gdy stykanie się z obojętnością, krytyką czy karą za niepowodzenia wywołuje efekt odwrotny, pogłębiając wręcz frustrację i poczucie bezsensu. Współczesne teorie motywacji (Eccles, Wigfield, 2002) do czynników oddziałujących na satysfakcję w miejscu pracy zaliczają również wykonywanie ambitnych i rozwojowych zadań oraz podejmowanie samodzielnych decyzji. Taki sposób rozumienia zachowań organizacyjnych, które sprzyjają ogólnemu poczuciu zadowolenia w miejscu pracy, zarówno w odniesieniu do jego komponentu emocjonalnego (dobrostan), jak i poznawczego (satysfakcja z pracy), koresponduje z koncepcją proaktywnych zachowań w miejscu pracy.

Zachowania proaktywne obejmują antycypowanie przyszłych możliwości lub problemów, wyznaczanie celów i planowanie sposobów ich osiągnięcia, a także wprowadzanie planów zorientowanych na przyszłość zakładających możliwe działania w przypadku pojawiających się trudności (za: Searle, Lee, 2015). Przywołane zachowania, stanowiące podstawy proaktywnego radzenia sobie, mogą przynosić pożądane rezultaty dla sytuacji i wyników pracy, m.in. w postaci satysfakcji z pracy (Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000). Niektóre badania pokazują związek określonych aspektów proaktywnego radzenia sobie (np. pozyskiwania informacji) z wyższym poziomem satysfakcji z pracy (Ostroff, Kozlowski, 1992; Saks, Ashforth, 1997; Seibert i in., 2001). Proaktywne zaangażowanie w środowisko pracy wskazywane jest ponadto jako czynnik wzmacniający adaptację w miejscu zatrudnienia, m.in. poprzez zwiększanie poczucia kontroli (Aspinwall, Taylor, 1997). Niska satysfakcja oraz związana z nią często intencja zmiany pracy to w obecnych czasach duży powód do niepokoju dla organizacji, zwłaszcza w obliczu malejącej stopy bezrobocia oraz słabnącej lojalności pracowników wobec miejsca pracy.

Klaryfikacja roli. Rola zawodowa pracownika jest nierozzerwalnie związana z jego stanowiskiem w danej organizacji (Chęłpa, 2005). Każdemu stanowisku przypisana jest określona rola zawodowa, normowana przez:

- zadania, czyli związane z tym stanowiskiem obowiązki i czynności zawodowe wraz z metodami i środkami ich realizacji, a także zakres odpowiedzialności i warunki wynagrodzenia za pracę;
- warunki rozwoju zawodowego definiujące wymagania dotyczące umiejętności i kompetencji pracowników, wskazujące sposób ich zdobywania, jak również precyzujące zasady rotacji (np. awans, zwolnienie);
- interakcje społeczne określające zakres, rodzaj i formy kontaktów społeczno-zawodowych w organizacji;
- wartościowanie, czyli dokonywanie pozytywnej lub negatywnej oceny ludzi lub zdarzeń;
- wygląd i zachowanie, obejmujące wymagany na danym stanowisku ubiór, preferowane uczesanie, stosowaną nomenklaturę itp.

Otrzymując opis własnej roli zawodowej, pracownicy są zobligowani do postępowania zgodnego z regulującymi ją normami. Oczekuje się od nich również dostosowania się do zasad zwyczajowo obowiązujących w danym miejscu pracy (Mróz, 2015). Rola zawodowa może oddziaływać na konkretnego pracownika oraz jego otoczenie. Dzięki roli zawodowej człowiek może zaspokajać potrzeby zarówno własne, jak i innych, a także generować nowe (za: Mróz, 2015). Rola pełniona w miejscu pracy może np. stanowić bodziec do starania się o awans zawodowy lub motywować do rozwoju, m.in. poprzez pogłębianie posiadanych umiejętności lub zdobywanie dodatkowych.

Model organizacji Scheina (1971, za: Schein, 1980) wskazuje na trzy wymiary ról organizacyjnych, mianowicie: funkcjonalny, hierarchiczny i interakcyjny. Pierwszy wymiar odnosi się do różnorodnych zadań wykonywanych przez członków organizacji, drugi dotyczy hierarchicznej struktury rang w organizacji oraz podziału odpowiedzialności, trzeci z kolei odpowiada inkluzji jednostki do organizacji. Wyniki badań (Wang, Zhan, McCune, Truxillo, 2011) dowodzą, że wchodzeniu do nowej organizacji towarzyszy często pewien stopień dezorientacji i szoku, powodowany zetknięciem się z nową kulturą organizacyjną, zjawiskami interpersonalnymi, nieznanymi zadaniami oraz wymaganiami związanymi ze stanowiskiem i wejściem

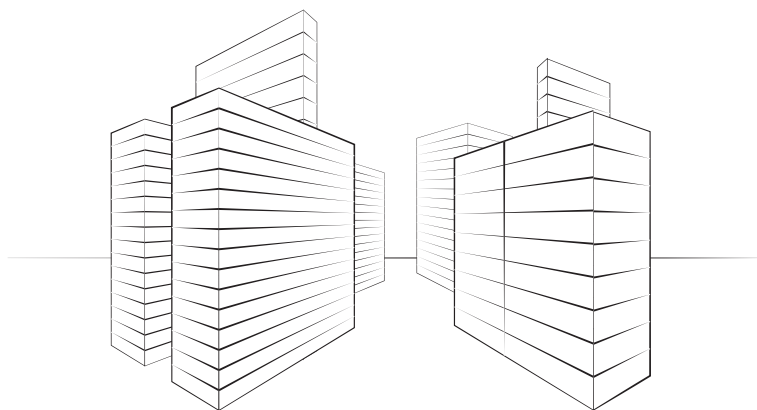
w nową rolę. Co za tym idzie, nowi pracownicy częściej doświadczają stresu spowodowanego obcą dla siebie sytuacją. Rodzi się więc w nich potrzeba nadawania sensu nowemu otoczeniu oraz klaryfikowania swojego w nim miejsca (Allen, 2006; Bauer, Erdogan, 2011) poprzez zdobywanie wiedzy na temat zadań, interakcji społecznych i zachowań przypisanych do nowych ról zawodowych. W świetle przeglądu literatury dokonanego przez Bauera i współpracowników (2007) jednym z wyznaczników dostosowania się nowych pracowników do miejsca pracy jest klaryfikacja roli, rozumiana jako stworzenie sobie klarownego obrazu zawodowych zadań i priorytetów. Klaryfikacja roli dostarcza ważnej wiedzy na temat własnej pozycji w sieci organizacyjnej (van Maanen, Schein, 1979). Wejście do organizacji nowo zatrudnionych może być więc mocno związane z procesem adaptacyjnym, podczas którego jednostki aktywnie dostosowują się do nowej pracy poprzez kształtowanie u siebie pożądanych postaw, zachowań oraz nabywanie wiedzy (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, Gardner, 1994; Cooper-Thomas, Anderson, 2006; van Maanen, Schein, 1979;). Niektórzy badacze (Chan, Schmitt, 2000) dodają do powyższej definicji także zdobywanie wiedzy na temat oczekiwań stawianych pracownikom przez otoczenie. Dzięki uzyskaniu orientacji w wymaganiach ze strony przełożonego oraz współpracowników rola przyjęta przez nowego pracownika powinna stawać się dla niego bardziej przejrzysta. Podejmowane w tym okresie proaktywne działania, takie jak zaznajomienie się z własnymi obowiązkami i rolą odgrywaną w organizacji, mają zatem szczególne znaczenie, ponieważ w dużej mierze oddziałują na efekty adaptacji. Przykładowo poszukiwanie informacji (będące rodzajem proaktywnego zachowania) przyniesie pozytywne rezultaty, gdyż większa ilość informacji na temat specyfiki nowego stanowiska pracy prowadzi do większej pewności siebie wynikającej ze znajomości swojej roli. Natomiast wysoki poziom niepewności utrudnia klaryfikację roli, uniemożliwiając sprowadzenie roli zawodowej do prostego wyszczególnienia opisu stanowiska (za: Griffin, Parker, Mason, 2010) czy wymagań związanych z zadaniami zawodowymi. W efekcie rola pracownicza traci stabilność i podlega ciągłym modyfikacjom w zależności od zmieniających się warunków i wymagań sytuacyjnych (Griffin i in.,

2010). W tym obszarze związek z proaktywnym zachowaniem wydaje się szczególnie wyraźny, ponieważ konstruktywna odpowiedź pracownika na nieoczekiwane i nowe okoliczności jest uznawana za jedno z odpowiednich zachowań adaptacyjnych. Z tego względu proaktywne zachowania adaptacyjne zyskują szczególne znaczenie w dobie ciągłych i często nagłych zmian w otoczeniu zawodowym (Griffin i in., 2010).

W przypadku części badań dotyczących wyników adaptacyjnych, w tym klaryfikacji własnej roli, przeprowadzono dwukrotny pomiar (np. Morrison, 1993), co pokazuje ilościową zmianę w czasie, ale nie umożliwia pełnego uchwycenia wewnątrzosobowej zmiany w czasie (za: Chan, Schmitt, 2000). Dlatego w przedstawionych w dalszej części pracy badaniach własnych pomiar wyników działań adaptacyjnych przeprowadzono trzykrotnie, a ponadto poddano analizie związek pomiędzy zmianą w wynikach adaptacji a zmianą dotyczącą proaktywnego radzenia sobie.

CZĘŚĆ II

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE W OKRESIE SZUKANIA ZATRUDNIENIA I ADAPTACJI DO NOWEGO MIEJSCA PRACY – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH



PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A ZACHOWANIA UKIERUNKOWANE NA POSZUKIWANIE PRACY

Bezrobocie jest traktowane jako sytuacja niepożądana, naruszająca równowagę między jednostką a otoczeniem. Dotyka wielu sfer życia, najczęściej pogarszając je coraz bardziej, w miarę wydłużania się okresu pozostawania bez pracy. W takiej sytuacji jednostka podejmuje określone kroki w celu poradzenia sobie z pojawiającymi się trudnościami. Jak wykazano w poprzednich rozdziałach, radzenie sobie z trudnościami jest najczęściej rozpatrywane w aspekcie reaktywności zakładającej koncentrowanie się na już zaistniałych stresujących wydarzeniach (Greenglass, 2002). Działania jednostki skupiają się tu na kompensacji sytuacji, która jest zakorzeniona w przeszłości. Konkretnie zdarzenia są przy tym oceniane negatywnie w kategorii krzywdy bądź straty. Takie ujęcie radzenia sobie znacznie różni się od koncepcji proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 2002), która przyrównuje proces zaradczy do zarządzania przez cele, stoi więc w opozycji do reaktywnego procesu zaradczego utożsamianego z zarządzaniem ryzykiem (Greenglass, 2002). Proaktywne działania zaradcze obejmują przede wszystkim wzmacnianie zasobów, które sprzyjają osiągnięciu ambitnych i rozwojowych celów (Greenglass, 2002; Schwarzer, Taubert, 2002). Proaktywne radzenie sobie sprawia, że jednostka w obliczu potencjalnych trudności spostrzega je w kategorii wyzwania. Dostrzega możliwe ryzyko i zagrożenia, ale nie ocenia ich jako straty lub krzywdy (Greenglass, Fiksenbaum, 2009).

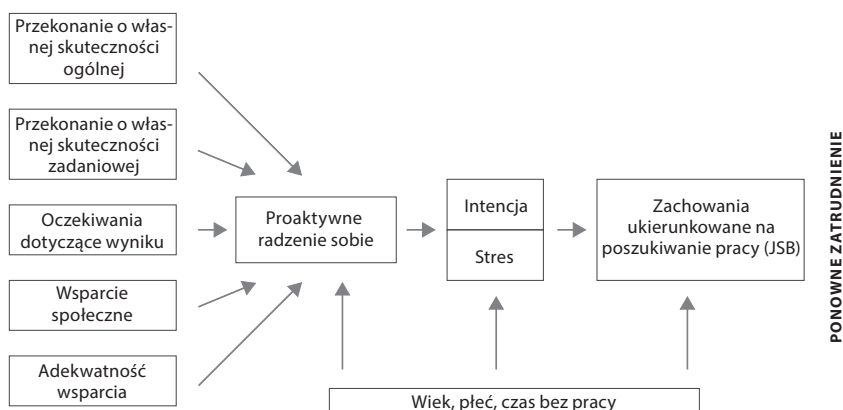
Radzenie sobie z sytuacją bezrobocia to jedno z najważniejszych zagadnień badawczych podejmowanych na polu psychologii braku zatrudnienia. Większość z przeprowadzonych badań koncentruje się na doświadczeniach związanych z sytuacją braku pracy. W świetle licznych i zróżnicowanych negatywnych konsekwencji przebywania bez zatrudnienia problem radzenia sobie z własnym bezrobociem zyskuje szczególne znaczenie. Jakkolwiek zagadnienie to podlega

intensywnym badaniom, radzenie sobie z trudnościami analizowane jest przede wszystkim w aspekcie reaktywności. Jak zostało już wcześniej zaznaczone, osoba reaktywna dąży do przywrócenia utraconego *status quo* lub stara się przystosować do aktualnej sytuacji. Przedstawione w tej pracy badania własne prezentują nowatorskie podejście do problematyki radzenia sobie, a mianowicie ujmowanie jej w aspekcie proaktywnym.

Niniejsze badanie stanowi próbę głębszej eksploracji tych obszarów, którym w dotychczasowych badaniach nie poświęcono dostatecznej uwagi. Badanie miało na celu sprawdzenie założeń teorii proaktywnego radzenia sobie w odniesieniu do specyficznego i stosunkowo mało badanego w tym ujęciu kontekstu, jakim jest sytuacja bezrobocia, a zwłaszcza aktywność ukierunkowana na poszukiwanie pracy. Ten sposób radzenia sobie rozważany jest głównie w odwołaniu do zdrowia i ogólnego dobrostanu, podczas gdy relatywnie mniej podejmowanych badań skupia się właśnie na aktywności ukierunkowanej na poszukiwanie pracy.

Jak zostało już wspomniane, większość badań dotyczących bezrobocia koncentruje się na reaktywnym radzeniu sobie z brakiem pracy. Chociaż taki rodzaj radzenia sobie wydaje się zasadny w sytuacji, gdy wystąpiło już określone zdarzenie (utrata pracy), to w aktywnym i efektywnym poszukiwaniu zatrudnienia głównym czynnikiem motywującym do działania może być właśnie proaktywność. **Celem badania** było zatem określenie związku pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie z brakiem pracy a intensywnością podejmowanych działań ukierunkowanych na poszukiwanie zatrudnienia (JSB). Analizie poddano także główne predyktory proaktywnego radzenia sobie z bezrobociem, takie jak przekonanie o własnej skuteczności ogólnej i zadaniowej (dotyczącej szukania pracy), oczekiwania dotyczące wyniku podejmowanych działań zmierzających do znalezienia zatrudnienia, wsparcie społeczne oraz intencję szukania pracy i poziom odczuwanego stresu. Zakładane relacje między zmiennymi zostały ujęte w modelu badawczym przedstawionym na rysunku 3.

W przyjętym modelu relacja między zmiennymi psychospołecznymi (przekonanie o własnej skuteczności, oczekiwania dotyczące wyniku, wsparcie społeczne, stres) a proaktywnym radzeniem sobie



Rysunek 3. Zależności między badanymi zmiennymi.

jest analizowana w odniesieniu do zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy.

Przyjęty model teoretyczny zakłada związek pomiędzy czynnikami podmiotowymi i sytuacyjnymi (przekonanie o własnej skuteczności, oczekiwania dotyczące wyniku poszukiwania pracy, poziom spostrzeganego stresu, intencja szukania pracy) oraz zasobami zewnętrznymi (wsparcie społeczne) a proaktywnym radzeniem sobie i szukaniem zatrudnienia (JSB). Zgodnie z przyjętym modelem wyższy poziom spostrzeganej własnej skuteczności w ujęciu ogólnym i zadaniowym (poszukiwanie pracy), pozytywne oczekiwania dotyczące wyniku (znalezienie pracy) oraz otrzymywane wsparcie społeczne i poziom jego adekwatności do potrzeb wiążą się z wyższym poziomem proaktywnego radzenia sobie u osób bezrobotnych. Zależność ta znajduje odzwierciedlenie w postawionej hipotezie 1.

Hipoteza 1: Istnieje pozytywny związek między zmiennymi psychospołecznymi a proaktywnym radzeniem sobie w sytuacji bezrobocia, taki że:

H1a: Przekonanie o własnej skuteczności pozytywnie wiąże się z proaktywnym radzeniem sobie.

H1b: Przekonanie o własnej skuteczności zadaniowej pozytywnie wiąże się z proaktywnym radzeniem sobie.

H1c: Oczekiwania dotyczące wyniku (tj. znalezienia pracy) pozytywnie wiążą się z proaktywnym radzeniem sobie.

H1d: Otrzymywane wsparcie społeczne pozytywnie wiąże się z proaktywnym radzeniem sobie.

H1e: Poziom adekwatności otrzymywanego wsparcia do potrzeb pozytywnie wiąże się z proaktywnym radzeniem sobie.

Zakłada się, że uzyskane wyniki pozwolą określić możliwość wzmacniania proaktywności u osób znajdujących się bez pracy, co może stanowić jeden z podstawowych predyktorów podejmowania aktywności ukierunkowanej na poszukiwanie zatrudnienia, zwłaszcza przez osoby długotrwale bezrobotne. Prezentowane badanie koncentruje się na zrozumieniu sposobu, w jaki osoby bezrobotne radzą sobie z brakiem pracy. Jedną z form proaktywnego radzenia sobie w czasie bezrobocia, mianowicie aktywne poszukiwanie pracy, stanowi podstawową strategię zaradcą osób, które chcą znaleźć zatrudnienie. Z tego względu za cel postawiono sobie określenie oddziaływania proaktywnego radzenia sobie na zachowania osób bezrobotnych ukierunkowane na poszukiwanie zatrudnienia (JSB). Założono, że skłonność do proaktywnego radzenia sobie będzie zwiększała intensywność podejmowania tych poszukiwań. Postawiono więc hipotezę dotyczącą rozważanej relacji (hipoteza 2).

Hipoteza 2: Proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie związane z intensywnością podejmowanych działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy (JSB).

Proaktywne radzenie sobie opisywane jest jako działanie celowe, zorientowane na zadanie i jako takie może oddziaływać na relację między cechami podmiotowymi, np. przekonaniem o możliwości zdobycia pracy, a intensywnością działań podejmowanych w trakcie szukania zatrudnienia. Postawiono więc hipotezę mówiącą, że proaktywne radzenie sobie jest częściowym mediatorem pomiędzy zmiennymi psychospołecznymi a intensywnością podejmowanych starań o znalezienie miejsca zatrudnienia (hipoteza 3).

Hipoteza 3: Proaktywne radzenie sobie pośredniczy w relacji pomiędzy zmiennymi psychospołecznymi a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy:

H3a: Proaktywne radzenie sobie pośredniczy w relacji pomiędzy przekonaniem o własnej skuteczności a poszukiwaniem pracy.

H3b: Proaktywne radzenie sobie pośredniczy w relacji pomiędzy przekonaniem o własnej skuteczności zadaniowej a poszukiwaniem pracy.

H3c: Proaktywne radzenie sobie pośredniczy w relacji pomiędzy oczekiwaniami dotyczącymi wyniku (tj. znalezienia pracy) a poszukiwaniem pracy.

H3d: Proaktywne radzenie sobie pośredniczy w relacji pomiędzy otrzymywanym wsparciem społecznym a poszukiwaniem pracy.

H3e: Proaktywne radzenie sobie pośredniczy w relacji pomiędzy poziomem adekwatności otrzymywanego wsparcia do potrzeb a poszukiwaniem pracy.

Opisane wcześniej koszty ponoszone w sytuacji bezrobocia (zob. część I: *Od bezrobocia do zatrudnienia*) oddziałują w znacznej mierze na zachowania zaradcze jednostki. Teoria proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 2002) podkreśla, iż podejmowanie określonych działań zaradczych jest konsekwencją oceny sytuacji jako zagrażającej bądź stanowiącej wyzwanie. Jednostka radząca sobie w sposób proaktywny spostrzega trudności jako wyzwanie i konsekwentnie dąży do ich przezwyciężenia (Greenglass, 2002). Sugeruje to, że proaktywne radzenie sobie będzie zmniejszało spostrzegany poziom stresu, a przez to pozytywnie oddziaływało na działania podejmowane w celu znalezienia zatrudnienia. Ten rodzaj radzenia sobie będzie się również wiązał z silniejszą intencją podejmowania aktywnych działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy. W oparciu o wysunięte przypuszczenia postawiono hipotezy o pośredniczącym oddziaływaniu intencji szukania pracy i poziomu spostrzeganego stresu w relacji między proaktywnym radzeniem sobie a intensywnością działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy (hipotezy 4 i 5).

Hipoteza 4: Intencja poszukiwania pracy pośredniczy w relacji między proaktywnym radzeniem sobie a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy.

Hipoteza 5: Poziom spostrzeganego stresu pośredniczy w relacji między proaktywnym radzeniem sobie a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy.

Jak wskazują badania (Zacher, Bock, 2014), wiek jednostki negatywnie wiąże się z intensywnością szukania zatrudnienia. Można się spodziewać, że osoby starsze mogą stawać w obliczu nie tylko wyzwań rynku, ale także wyzwań i ograniczeń związanych z kolejnymi okresami życiowymi, co wraz z upływem lat życia może prowadzić do percepcji własnej skuteczności jako mniejszej, zwłaszcza w zakresie podejmowanych działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy. Osoby w dojrzałym wieku poszukujące zatrudnienia mogą ponadto spotykać się z negatywną postawą otoczenia społecznego oraz internalizować niekorzystne stereotypy związane z własną grupą wiekową (Bańka, 2016). Zgodnie ze stereotypem ludzie starsi traktowani są jako mniej zmotywowani oraz mało wydajni w pracy. Nie wydają się więc dobrymi kandydatami do pracy, szczególnie gdy są w wieku przedemerytalnym. Badania dotyczące proaktywności wskazują dodatkowo na różnice w poziomie tej zmiennej w różnych grupach wiekowych, co oznacza, że skłonność do proaktywnego radzenia sobie maleje wraz z wiekiem (Brzezińska, 2011). Osoby takie mogą napotykać znaczne trudności w ponownym zatrudnieniu, przez co ich czas bez pracy wydłuża się. Wraz z wydłużającym się okresem bezrobocia spadać będzie intensywność poszukiwania zatrudnienia. W procesie szukania pracy jednostka niejednokrotnie spotyka się z odmową, co może skutkować jej wycofywaniem się z działania. Doświadczanie kolejnych niepowodzeń staje się tu swoistym treningiem bezradności (Seligman, za: Kofta, Sędek, 1987). Postawiono zatem hipotezę mówiącą, że okres pozostawania bez pracy będzie moderował relację pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy (hipoteza 6).

Hipoteza 6: Czas bez pracy moderuje relacje pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy.

Metoda badawcza

Procedura i organizacja badania. Przeprowadzone badanie miało charakter przekrojowy. Uczestnicy byli rekrutowani spośród osób mających status bezrobotnego, tj. zarejestrowanych we właściwym ze względu na miejsce zameldowania Powiatowym Urzędzie Pracy. Udział w badaniu był całkowicie dobrowolny i anonimowy. Narzędzia badawcze rozprowadzane były podczas grupowych spotkań informacyjnych, szkoleniowych lub pomocowych dla osób bezrobotnych. Badaniu poddano łącznie 300 osób bezrobotnych, z czego 208 zwróciło wypełnione kwestionariusze. Analizie statystycznej poddano więc wyniki uzyskane przez tę grupę badanych ($N = 208$).

Osoby badane. Badanie proaktywnego radzenia sobie w sytuacji braku pracy zostało przeprowadzone w grupie osób bezrobotnych zamieszkujących teren aglomeracji górnośląskiej (głównie Chorzów i Świętochłowice). Zastosowano celowy dobór próby ze względu na brak płatnego zajęcia oraz posiadanie statusu osoby bezrobotnej. Badanie dotyczyło tzw. bezrobocia rejestrowanego i obejmowało

osoby, które ukończyły 18 lat i nie osiągnęły wieku emerytalnego, nie są zatrudnione i nie wykonują innej pracy zarobkowej, są zdolne i gotowe do podjęcia zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy (bądź jeśli są to osoby niepełnosprawne – zdolne i gotowe do podjęcia zatrudnienia co najmniej w połowie tego wymiaru czasu pracy), nie uczą się w szkole, z wyjątkiem szkół dla dorosłych (lub przystępują do egzaminu eksternistycznego z zakresu programu nauczania tej szkoły) lub szkół wyższych, gdzie studiują w formie studiów niestacjonarnych, zarejestrowane we właściwym dla miejsca zameldowania (stałego lub czasowego) Powiatowym Urzędzie Pracy oraz poszukujące zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej (Obwieszczenie Marszałka Sejmu

Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 stycznia 2015 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy; Dz. U. z 2015 r. poz. 149, z późniejszymi zmianami).

Przygotowane kwestionariusze rozdano 300 osobom bezrobotnym z prośbą o ich wypełnienie. Badani mogli wypełnić narzędzie badawcze na miejscu bądź zabrać je do domu i zwrócić podczas kolejnej wizyty w urzędzie pracy, jednak nie później niż dwa tygodnie od ich otrzymania. Wypełnione kwestionariusze zwróciło 208 respondentów, co stanowiło dwie trzecie całej próby. Końcowej analizie poddano więc grupę 208 osób. Uczestnicy proszeni byli o podanie wieku, płci oraz okresu pozostawania bez pracy. Podział badanej grupy ze względu na płeć wykazał przeważający udział kobiet (73,4%). Rzeczywista struktura bezrobocia zarówno w regionie (Świętochłowice: 62,8%; Chorzów: 56,6%; Śląsk: 50,3%), jak i w całym kraju (53,8%) także wskazuje na pewną przewagę kobiet w przestrzeni bezrobocia, choć według aktualnych statystyk nie stanowią już one znacznej większości (Departament Rynku Pracy, 2016). W badaniu uczestniczyły osoby w przedziale wiekowym 18–65 lat, średnia wieku badanych wyniosła w przybliżeniu 37 lat ($M = 37,15$; $SD = 13,40$). Analiza uzyskanych danych demograficznych pokazała, że badani pozostawali bez zatrudnienia przez średnio 18 miesięcy ($M = 18,02$; przedział: 1 miesiąc – 13 lat). 45,2% osób w badanej próbie pozostawało bez pracy dłużej niż rok, co klasyfikuje je jako długotrwale bezrobotne. Wymienione zmienne społeczno-demograficzne zostały uwzględnione w analizie statystycznej zgodnie z przewidywaniem, że mogą one mieć znaczenie w analizowanym procesie zaradczym.

Operacjonalizacja zmiennych. Przekonanie o własnej skuteczności było badane za pomocą polskiej adaptacji skali ogólnego przekonania o własnej skuteczności (*General Self-Efficacy Scale* – GSES; Schwarzer, Jerusalem, Juczyński, 2008) Narzędzie składa się z 10 stwierdzeń (przykład: „Zawsze jestem w stanie rozwiązać trudne problemy, jeśli tylko wystarczająco się postaram”), do których badani

przyporządkowywali jedną z możliwych odpowiedzi według czterostopniowej skali: od 1 (*nie*) do 4 (*tak*). Wyższy uzyskany wynik wskazuje na wyższy poziom spostrzeganej własnej skuteczności ogólnej (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,93).

Przekonanie o własnej skuteczności zadaniowej było mierzone za pomocą sześciu twierdzeń dotyczących własnej skuteczności w podejmowaniu działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy (przykład: „Jestem pewien/pewna, że potrafię dobrze prezentować się podczas rozmowy kwalifikacyjnej”). Odpowiedzi były udzielane według przyjętej czterostopniowej skali: od 1 (*nie*) do 4 (*tak*). Wyższy uzyskany wynik oznacza wyższy poziom przekonania o własnej skuteczności zadaniowej (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,88).

Oczekiwania dotyczące wyniku były oceniane przy użyciu pięciu twierdzeń odnoszących się do oceny własnych perspektyw znalezienia pracy (przykład: „Jeśli uda mi się dobrze przygotować dokumenty aplikacyjne, zostanę zaproszony/zaproszona na rozmowę kwalifikacyjną”). Badani ustosunkowywali się do każdego ze stwierdzeń, zaznaczając odpowiednią cyfrę na czterostopniowej skali: od 1 (*nie*) do 4 (*tak*). Wyższy uzyskany wynik świadczy o bardziej pozytywnych oczekiwaniach dotyczących wyniku (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,90).

Wsparcie społeczne było oceniane za pomocą skali wsparcia społecznego (por. Ślebarska, 2010) pozwalającej na określenie ilości otrzymywanego wsparcia oraz poziomu jego adekwatności. Skala składa się z czterech pytań dotyczących ilości otrzymywanego wsparcia (przykład: „W jakim stopniu w ciągu ostatnich dwóch tygodni osoby te okazały Panu/Pani pozytywne uczucia, były z Panem/Panią w trudnych chwilach, wysłuchały i rozumiały Pana/Panią?”). Każde z pytań jest podzielone na dwie części: A (wsparcie otrzymywane; α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,90) oraz B (wsparcie pożądane; α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,86). Odpowiedzi zakreślone w części A określają ilość wsparcia społecznego otrzymywanego przez osobę badaną, odpowiedzi z części B określają ilościowo potrzebę wsparcia. Część A i B rozważane razem, zgodnie z formułą $(A - B)$, dostarczają informacji na temat poziomu adekwatności wsparcia społecznego.

Proaktywne radzenie sobie było mierzone za pomocą skali proaktywnego radzenia sobie będącej częścią Inwentarza proaktywnego radzenia sobie (*Proactive Coping Inventory* – PCI). W badaniu zastosowano polską adaptację PCI (Pasikowski, Sęk, Greenglass, Taubert, 2002). Skala składa się z 14 stwierdzeń (przykład: „Kiedy stoję przed problemem, przejmuję inicjatywę w rozwiązywaniu go”), którym przyporządkowano odpowiedzi w czterostopniowej skali: od 1 (*nigdy*) do 4 (*zawsze*). Wyższy uzyskany wynik świadczy o wyższym poziomie proaktywnego radzenia sobie (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,91).

Intencja szukania pracy była oceniana za pomocą jednego pytania: „Jak często będzie Pan/Pani szukać pracy (podejmować konkretne działania) w ciągu najbliższych dwóch tygodni?”. Badani udzielali odpowiedzi zgodnie z przyjętą czterostopniową skalą: od 1 (*w ogóle*) do 4 (*przynajmniej siedem razy*). Wyższy uzyskany wynik wskazuje na większą siłę intencji.

Poziom stresu był mierzony przy użyciu skali spostrzeganego stresu (*Perceived Stress Scale* – PSS; Cohen, Kamarck, Mermelstein, 1983). W badaniu zastosowano polską adaptację skali (PSS-10; Juczyński, Ogińska-Bulik, 2009). Badani udzielali odpowiedzi na 10 pytań (przykład: „Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czułeś/czułaś, że ważne sprawy wymykają Ci się spod kontroli?”) odpowiednio do przyjętej pięciostopniowej skali: 0 (*nigdy*), 4 (*bardzo często*). Wyższy uzyskany wynik świadczy o wyższym poziomie spostrzeganego stresu (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,70).

Zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy mierzono przy użyciu dziewięciu pytań dotyczących podejmowanych w niedawnej przeszłości konkretnych działań mających na celu znalezienie pracy (przykład: „Jak często w ciągu ostatnich dwóch tygodni wysyłałeś/wysyłałaś swoje podanie do potencjalnych pracodawców?”). Odpowiedzi były udzielane zgodnie z przyjętą czterostopniową skalą: 1 (*nigdy*), 4 (*przynajmniej siedem razy*). Wyższy uzyskany wynik świadczy o większej intensywności podejmowanych działań (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,90).

Zmienne kontrolowane obejmowały wiek, płeć oraz czas pozostawania bez pracy.

Strategia statystycznej analizy danych. Przeprowadzone badanie miało charakter przekrojowy. Osoby badane otrzymały narzędzie badawcze jednorazowo. Uzyskane dane analizowane były z wykorzystaniem analizy regresji w celu ustalenia oddziaływania zmiennych predykcyjnych na proaktywne radzenie sobie oraz zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy (hipotezy 1 i 2). Hipotezy 3 i 4 zakładają efekty częściowej mediacji (*partial mediation*; por. Mathieu, Taylor, 2006), testowane zgodnie z instrukcją Preachera i Hayes (2008). Do weryfikacji zakładanych efektów pośrednich zastosowano narzędzie PROCESS (Hayes, 2013), zgodnie z dostępnym makro dla programu SPSS. Ujęty w hipotezie 5 efekt modyfikujący został poddany analizie regresji przy użyciu programu SPSS z wykorzystaniem dostępnej funkcji regresji liniowej oraz makro Modprobe (Hayes, 2013).

Wyniki

Rozdział ten jest poświęcony weryfikacji postawionych hipotez badawczych dotyczących związków pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Przeprowadzona analiza korelacyjno-regresyjna uwidacznia współzależności między badanymi zmiennymi i pozwala na bardziej szczegółową interpretację relacji pomiędzy zmienną zależną a zmiennymi predykcyjnymi w przyjętym modelu badawczym.

Tabela 4 przedstawia istotne korelacje pomiędzy badanymi zmiennymi predykcyjnymi a proaktywnym radzeniem sobie oraz jego wynikami (intencją szukania pracy, stresem, zachowaniami ukierunkowanymi na szukanie zatrudnienia). Jak można zauważyć, proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie związane z percepcją własnej skuteczności ($r = 0,73, p < 0,01$), spostrzeganą własną skutecznością zadaniową ($r = 0,62, p < 0,01$), oczekiwaniami dotyczącymi wyniku podejmowanych działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy ($r = 0,56, p < 0,01$), jak również otrzymywanym wsparciem społecznym ($r = 0,21, p < 0,01$). Uzyskane wyniki sugerują, że wraz ze wzrostem poziomu rozważanych czynników rośnie także poziom proaktywnego radzenia sobie. Pomimo że otrzymywane wsparcie społeczne jest istotnie związane z radzeniem sobie w proaktywny

Tabela 4

Korelacje między zmiennymi predyktorowymi, proaktywnym radzeniem sobie i zachowaniem ukierunkowanym na poszukiwanie zatrudnienia (JSB)

| Zmienna | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------|-------|-------|--------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
| 1. Wiek | 37,18 | 13,46 | | | | | | | | | | |
| 2. Czas bez pracy | 18,02 | 25,70 | 0,11 | | | | | | | | | |
| 3. Własna skuteczność ogólna | 2,94 | 0,69 | 0,02 | 0,01 | | | | | | | | |
| 4. Własna skuteczność zadaniowa | 3,04 | 0,70 | 0,02 | -0,02 | 0,78** | | | | | | | |
| 5. Oczekiwania | 3,05 | 0,77 | -0,13 ⁺ | 0,03 | 0,71** | 0,71** | | | | | | |
| 6. Wsparcie społeczne | 2,42 | 1,08 | -0,10 | -0,10 | 0,23** | 0,20** | 0,17* | | | | | |
| 7. Adekwatność wsparcia | 0,01 | 0,40 | -0,02 | -0,07 | 0,14 | 0,04 | 0,13 | 0,11 | | | | |
| 8. Proaktywne radzenie sobie | 2,41 | 0,63 | -0,02 | 0,01 | 0,73** | 0,62** | 0,56** | 0,21** | -0,05 | | | |
| 9. Intencja | 2,64 | 1,00 | -0,08 | -0,01 | 0,27** | 0,35** | 0,34** | 0,18** | 0,05 | 0,18** | | |
| 10. Stres | 2,95 | 0,66 | 0,01 | 0,13 ⁺ | 0,26** | 0,26** | 0,24** | -0,01 | -0,18** | 0,46** | 0,00 | |
| 11. JSB | 2,15 | 0,76 | 0,05 | 0,03 | 0,50** | 0,51** | 0,54** | 0,37** | -0,01 | 0,53** | 0,43** | 0,37** |

⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

sposób, poziom jego adekwatności nie wchodzi w istotną relację z tego rodzaju radzeniem sobie. Rozważane zmienne demograficzne także nie korelują w sposób istotny z proaktywnym radzeniem sobie.

Graficzne przedstawienie związków korelacyjnych ujmuje również relacje pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a zmiennymi rozważanymi jako wyniki tego rodzaju aktywności zaradczej, tj. intencją szukania pracy, stresem i zachowaniami ukierunkowanymi na szukanie zatrudnienia. Jak pokazują wyniki, proaktywne radzenie sobie jest dodatnio związane z intencją aktywnego poszukiwania pracy ($r = 0,18, p < 0,01$) oraz zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy (JSB; $r = 0,53, p < 0,01$). Uzyskane wyniki wskazują na wzrost intencji oraz działań ukierunkowanych na szukanie zatrudnienia wraz ze wzrostem poziomu proaktywnego radzenia sobie. Wbrew oczekiwaniom proaktywne radzenie sobie pozostaje w pozytywnej relacji także ze stresem ($r = 0,46, p < 0,01$). Oznacza to, że wraz ze wzrostem proaktywnego radzenia sobie zwiększa się także poziom postrzeganego stresu.

Trzecią grupę analizowanych relacji stanowią związki pomiędzy zmiennymi predykcyjnymi a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy. Jak można zauważyć, działania zorientowane na znalezienie zatrudnienia wiążą się dodatnio z przekonaniem o własnej skuteczności ogólnej ($r = 0,50, p < 0,01$) i zadaniowej ($r = 0,51, p < 0,01$), jak również pozostają w pozytywnej relacji z oczekiwaniami ($r = 0,52, p < 0,01$) i intencją poszukiwania pracy ($r = 0,43, p < 0,01$). Uzyskane rezultaty dotyczące kierunku współzmienności badanych zmiennych sugerują, że intensywność podejmowanych działań na rzecz znalezienia pracy wzrasta wraz ze wzrostem poziomu danych czynników. Z zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy pozytywnie wiąże się także otrzymywane wsparcie społeczne ($r = 0,37, p < 0,01$), jakkolwiek jego adekwatność do posiadanych potrzeb nie wiąże się istotnie z podejmowanymi działaniami na rzecz znalezienia zatrudnienia. Wbrew oczekiwaniom działania te wiążą się dodatnio z poziomem postrzeganego stresu ($r = 0,37, p < 0,01$), co oznacza, że wraz ze wzrostem poziomu stresu zwiększa się także intensywność podejmowanych działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy.

Interesujące wydają się związki zmiennych demograficznych, takich jak wiek czy czas pozostawania bez pracy, z pozostałymi zmiennymi. Ze względu na istotność tych związków ($p < 0,10$) można tu mówić o występowaniu pewnych tendencji. Wiek pozostaje w negatywnym związku z oczekiwaniami dotyczącymi wyniku podejmowanych działań ($r = 0,13$, $p < 0,10$), co oznacza, że im starsza osoba bezrobotna, tym mniejsze dostrzega szanse na znalezienie zatrudnienia. Z kolei czas pozostawania bez pracy wchodzi w pozytywną relację z poziomem spostrzeganego stresu ($r = 0,13$, $p < 0,10$), co wskazuje na to, że wraz z wydłużaniem się okresu bezrobocia rośnie odczuwany poziom stresu. Wskazane relacje pomiędzy wiekiem i oczekiwaniami dotyczącymi wyniku oraz czasem pozostawania bez pracy i stresem są odzwierciedleniem istniejących w społeczeństwie tendencji oraz korespondują z wynikami dotychczasowych badań dotyczących przestrzeni bezrobocia.

Predyktory proaktywnego radzenia sobie. Tabela 5 pokazuje wyniki modelu regresji liniowej obejmującego predyktory wzrostu poziomu proaktywnego radzenia sobie. W modelu 1a wprowadzono zmienne kontrolowane – wiek, płeć oraz czas pozostawania bez pracy. Jak można zauważyć, zmienne demograficzne nie wykazują istotnego związku z proaktywnym radzeniem sobie w grupie osób bezrobotnych.

Hipoteza 1 zakłada pozytywny związek między predyktorami psychospołecznymi, takimi jak przekonanie o własnej skuteczności ogólnej (H1a) i zadaniowej (H1b), oczekiwania dotyczące wyniku podejmowanych działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy (H1c) oraz otrzymywane wsparcie społeczne (H1d) i stopień jego dopasowania do potrzeb (H1e), a proaktywnym radzeniem sobie. Wyniki analizy pozwalają stwierdzić, że model 2a uwzględniający powyższe zmienne predykcyjne pozwala wyjaśnić 58,8% wariancji proaktywnego radzenia sobie. Wartość statystyki $F(8,178) = 31,736$ przy $p < 0,001$ potwierdza statystyczną istotność modelu liniowego. Model 2a pokazuje, że przekonanie o własnej skuteczności pozytywnie wiąże się z tym rodzajem radzenia sobie (własna skuteczność ogólna: $\beta = 0,604$, $p < 0,001$; własna skuteczność zadaniowa:

Tabela 5

Model regresji dla proaktywnego radzenia sobie

| Zmienna | Model 1a | Model 2a |
|------------------------------|----------|----------|
| Płeć | –0,09 | 0,03 |
| Wiek | –0,01 | –0,03 |
| Czas bez pracy | –0,01 | 0,02 |
| Własna skuteczność ogólna | | 0,60*** |
| Własna skuteczność zadaniowa | | 0,18* |
| Oczekiwania | | 0,04 |
| Wsparcie społeczne | | 0,06 |
| Adekwatność wsparcia | | –0,16** |
| R^2 | 0,01 | 0,59*** |
| ΔR^2 | | 0,58*** |
| F | 0,46 | 31,74*** |

+ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

$\beta = 0,176$, $p < 0,05$). Natomiast zarówno oczekiwania dotyczące wyniku, jak i ilość otrzymywanego wsparcia społecznego nie wchodzi w istotną relację z proaktywnym radzeniem sobie. Jednak rozważając wsparcie pod kątem jego dostosowania do potrzeb (adekwatność wsparcia), można zauważyć jego istotny związek z proaktywnym radzeniem sobie ($\beta = -0,155$, $p < 0,01$). Jest to jednak relacja negatywna. Hipoteza dotycząca predykcji proaktywnego radzenia sobie przez czynniki psychospołeczne, takie jak przekonanie o własnej skuteczności, oczekiwania oraz wsparcie społeczne, została w części potwierdzona. Uzyskane wyniki dają podstawy do przyjęcia postawionej hipotezy 1 w zakresie przekonania o własnej skuteczności ogólnej (H1a) i własnej skuteczności zadaniowej (H1b). Postawiona hipoteza nie uzyskała potwierdzenia w przypadku zakładanych zmiennych predykcyjnych: oczekiwania wobec wyniku (H1c) i otrzymywanego wsparcia społecznego (H1d). Ze względu na przeciwny do zakładanego rodzaj relacji między adekwatnością otrzymywanego wsparcia a radzeniem sobie w sposób proaktywny hipoteza H1e również została odrzucona.

Proaktywne radzenie sobie a aktywne poszukiwanie pracy.

Tabela 6 pokazuje wyniki modelu regresji liniowej obejmującego oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy. Jak w poprzednim modelu regresji (tabela 5) w modelu 1b wprowadzono zmienne kontrolowane – wiek, płeć oraz czas pozostawania bez pracy. Do modelu 2b wprowadzono dodatkowo przekonanie o własnej skuteczności ($F(5,181) = 10,750$, $p < 0,001$), a do modelu 3b wprowadzono oczekiwania dotyczące wyniku oraz otrzymywane wsparcie społeczne i adekwatność wsparcia ($F(8,178) = 14,245$, $p < 0,001$). Sprawdzono także udział posiadanych intencji oraz spostrzeganego stresu w poszukiwaniu pracy (model 4b; $F(11,175) = 19,756$, $p < 0,001$).

Tabela 6

Model regresji dla zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy (JSB)

| Zmienna | Model 1b | Model 2b | Model 3b | Model 4b |
|------------------------------|----------|----------|--------------------|----------|
| Płeć | −0,10 | −0,02 | −0,04 | −0,02 |
| Wiek | 0,06 | 0,04 | 0,12* | 0,14** |
| Czas bez pracy | −0,02 | 0,01 | 0,02 | 0,00 |
| Własna skuteczność ogólna | | 0,21* | 0,07 | −0,04 |
| Własna skuteczność zadaniowa | | 0,30** | 0,13 | −0,01 |
| Oczekiwania | | | 0,38*** | 0,30*** |
| Wsparcie społeczne | | | 0,31*** | 0,28*** |
| Adekwatność wsparcia | | | −0,11 ⁺ | −0,06 |
| Proaktywne radzenie sobie | | | | 0,21* |
| Intencja | | | | 0,33*** |
| Stres | | | | 0,20** |
| R^2 | 0,01 | 0,23*** | 0,39*** | 0,55*** |
| ΔR^2 | | 0,22*** | 0,16*** | 0,16*** |
| F | 0,71 | 10,75*** | 14,25*** | 19,76*** |

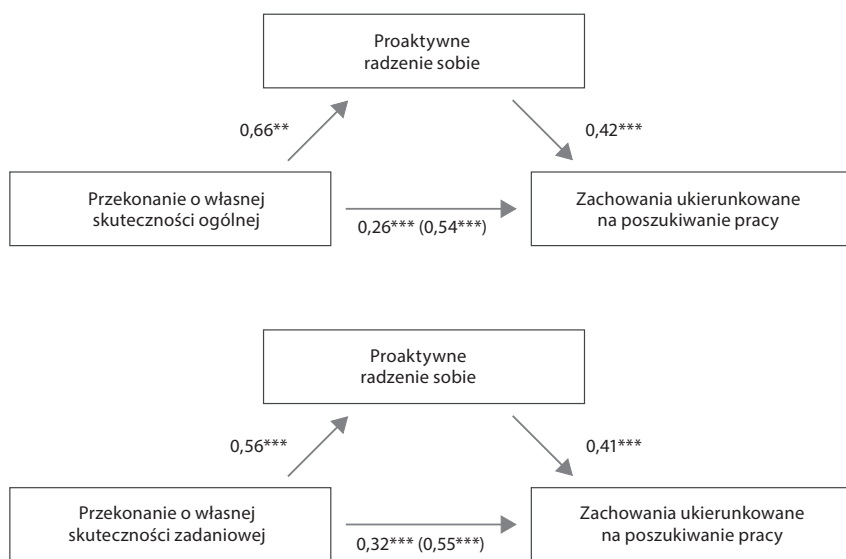
⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

W modelach 2b i 3b wprowadzono zmienne psychospołeczne, które istotnie oddziałują na podejmowane działanie ukierunkowane na poszukiwanie pracy. Model 2b wskazuje na pozytywny efekt przekonania o własnej skuteczności ogólnej ($\beta = 0,211, p < 0,05$) oraz zadaniowej ($\beta = 0,297, p < 0,01$), które wyjaśniają 22,9% wariancji podejmowanych działań (JSB). Z kolei model 3b wskazuje na istotne dodatnie działanie oczekiwań dotyczących wyniku ($\beta = 0,378, p < 0,001$) oraz otrzymywanego wsparcia społecznego ($\beta = 0,313, p < 0,001$). Dodatkowo zarysowuje się tu tendencja do negatywnego oddziaływania adekwatności otrzymywanego wsparcia na podejmowane starania o pracę ($\beta = -0,113, p < 0,10$). Model 3b wyjaśnia 38,2% zmienności zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy. Z kolei model 4b pokazuje pozytywne oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie ($\beta = 0,208, p < 0,05$), posiadanych intencji podejmowania działań ukierunkowanych na znalezienie pracy ($\beta = 0,325, p < 0,001$) oraz spostrzeganego stresu ($\beta = 0,202, p < 0,01$) na zwiększanie intensywności podejmowanych działań (JSB). W tym modelu wiek również wiąże się dodatnio z poszukiwaniem zatrudnienia ($\beta = 0,140, p < 0,01$). Model 4b wyjaśnia 55,4% wariancji zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy. Uzyskane wyniki stanowią potwierdzenie przyjętej hipotezy 2 zakładającej pozytywny związek proaktywnego radzenia sobie z zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy.

Bezpośrednie i pośrednie oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na poszukiwanie pracy. Kolejnym krokiem w przeprowadzonej analizie było sprawdzenie, czy proaktywne radzenie sobie przyjmuje rolę częściowego mediatora (*partial mediator*) w związku pomiędzy zmiennymi psychospołecznymi a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy. W pierwszej kolejności sprawdzono istotność predykcji zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy przez zmienne psychospołeczne (por. tabela 6, model 2b–3b). W kolejnym kroku sprawdzono jakość istniejących relacji po wprowadzeniu do modelu zmiennej pośredniczącej (proaktywne radzenie sobie; por. tabela 6, model 4b). Wyniki analizy pokazały brak mediacji całkowitej proaktywnego radzenia sobie (Baron,

Kenny, 1986), można jednak zauważyć spadek wartości poszczególnych współczynników β , jak również redukcję poziomu istotności, dlatego w dalszej kolejności sprawdzono pośrednie oddziaływanie zmiennych predykcyjnych na zmienną zależną przy użyciu narzędzia PROCESS (Hayes, 2013). Analiza wszystkich zmiennych wskazała na istotną mediację częściową proaktywnego radzenia sobie w relacji pomiędzy przekonaniem o własnej skuteczności ogólnej (współczynnik dopasowania modelu: $Z = 4,036$, $p < 0,001$) oraz przekonaniem o własnej skuteczności zadaniowej (współczynnik dopasowania modelu: $Z = 4,322$, $p < 0,001$) a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy (rysunek 4).

Uzyskane wyniki potwierdziły w części postawioną wcześniej hipotezę 3 dotyczącą efektu pośredniczącego proaktywnego radzenia sobie w relacji pomiędzy zmiennymi psychospołecznymi a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy. Mediacja częściowa okazała się istotna w przypadku związku pomiędzy przekonaniem o własnej skuteczności (H3a: ogólnej i H3b: zadaniowej) a działaniami

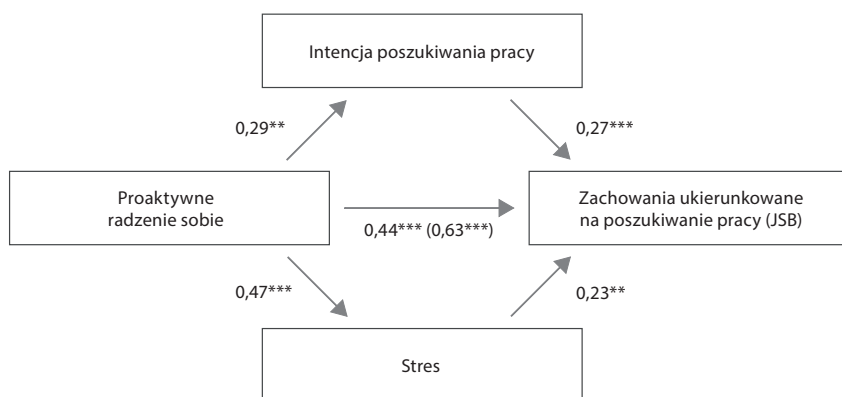


Rysunek 4. Ilustracja efektu pośredniczącego proaktywnego radzenia sobie.

+ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

ukierunkowanymi na poszukiwanie zatrudnienia. Postawiona hipoteza nie została natomiast potwierdzona w części H3c–e.

Intencja poszukiwania pracy i stres. Podstawowym celem przeprowadzonej analizy było wyjaśnienie roli proaktywnego radzenia sobie w procesie aktywnego poszukiwania pracy. Konfirmacja hipotez 2 i 3 świadczy o istotnym bezpośrednim oddziaływaniu tego rodzaju aktywności zaradczej na zachowania ukierunkowane na szukanie zatrudnienia (hipoteza 2), jak również o częściowym efekcie pośredniczącym w związku między zmiennymi podmiotowymi (przekonanie o własnej skuteczności) a szukaniem miejsca pracy (hipoteza 3). W kolejnym kroku podjęto starania określenia oddziaływania wybranych czynników pojawiających się w trakcie pozostawania bez zatrudnienia, które mogą istotnie wpływać na podejmowane starania w celu znalezienia zatrudnienia. Przyjęta hipoteza 4 mówi, że proaktywne radzenie sobie oddziałuje na podejmowanie starań o pracę nie tylko bezpośrednio, ale także w sposób pośredni – poprzez wzmacnianie posiadanej intencji poszukiwania pracy oraz redukcję poziomu spostrzeganego stresu – przyczyniając się do intensyfikacji działań mających na celu znalezienie miejsca zatrudnienia. W tym obszarze w pierwszej kolejności sprawdzono, czy proaktywne radzenie sobie, jak również posiadana intencja i spostrzegany stres stanowią istotne predyktory zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy (por. tabela 6, model 4b). Następnie sprawdzono pośrednie oddziaływanie zmiennych predykcyjnych na zmienną zależną przy użyciu testu Sobela (Preacher, Hayes, 2008). Analiza wszystkich zmiennych wskazała na istotną mediację częściową posiadanej intencji szukania pracy oraz poziomu spostrzeganego stresu w relacji pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy (rysunek 5). Analizowany model okazał się istotny ($F(3,204) = 49,77$, $p < 0,001$) i wyjaśnia 42% zmienności zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie zatrudnienia ($R^2 = 0,42$).



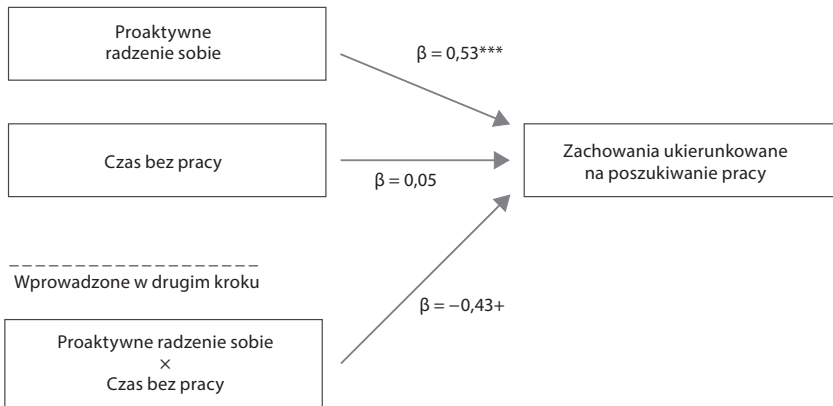
Rysunek 5. Ilustracja efektów pośrednich analizowanych zmiennych.

+ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Uzyskane wyniki pokazują, że radzenie sobie w sposób proaktywny wzmacnia intencję aktywnego szukania pracy, co z kolei przyczynia się do intensyfikacji podejmowanych działań w zakresie JSB. Opisany efekt stanowi potwierdzenie postawionej hipotezy 4. Jednocześnie ten rodzaj radzenia sobie oddziałuje na percepcję stresu w sposób przeciwny do zakładanego, zwiększając jego poziom u badanych osób. Wyższy poziom stresu przyczynia się w dalszej kolejności do większej intensywności podejmowanych starań mających na celu znalezienie zatrudnienia. Jakkolwiek rozważany efekt pośredniczący stresu w relacji pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a poszukiwaniem pracy okazał się istotny, kierunek tego efektu jest przeciwny do zakładanego, co stanowi podstawę do odrzucenia hipotezy 5.

Efekt moderujący czasu pozostawania bez pracy. Ostatnim krokiem przeprowadzonej analizy było sprawdzenie, czy czas pozostawania bez pracy moderuje relację pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a intensywnością podejmowanych zachowań zaradczych. Efekt moderujący testowany był za pomocą analizy regresji, która wskazała na oddziaływanie interakcji długości okresu bezrobocia i proaktywnego radzenia sobie na intensywność podejmowanych zachowań

WYNIKI



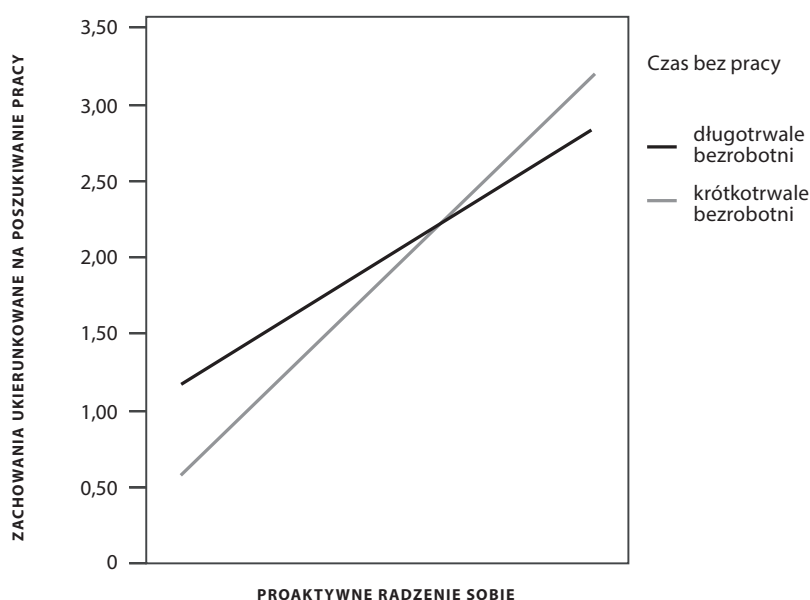
Rysunek 6. Moderujące oddziaływanie długości bezrobocia na związek proaktywnego radzenia sobie i zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy.

Adnotacja. Czas bez pracy jest kodowany zero-jedynkowo: 0 = krótkotrwałe bezrobocie, 1 = długotrwałe bezrobocie.

⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

ukierunkowanych na poszukiwanie pracy ($\beta = -0,43$, $p = 0,08$). Ze względu na poziom istotności uzyskanego efektu ($p < 0,10$) możemy mówić tu o pewnej tendencji.

Tabela 6 pokazuje pozytywny związek proaktywnego radzenia sobie z podejmowaną aktywnością ukierunkowaną na poszukiwanie zatrudnienia ($\beta = 0,22$, $p < 0,05$), jednak uzyskane wyniki wskazują na efekt moderujący czasu pozostawania bez pracy ($R^2 = 0,29$, $p < 0,10$). Jak widać na rysunku 6, intensywność podejmowanych poszukiwań słabnie wraz z wydłużającym się czasem pozostawania bez pracy. Tendencję tę ilustruje dokładniej rysunek 7, który dodatkowo uwzględnia efekt moderujący czasu bez pracy w analizowanej relacji przy zróżnicowaniu badanych na osoby długotrwałe i krótkotrwałe bezrobotne.



Rysunek 7. Związek proaktywnego radzenia sobie z zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy w grupie osób krótkotrwale i długotrwale bezrobotnych.

Jak można zauważyć, wzrost poziomu proaktywnego radzenia sobie przekłada się na większą intensywność podejmowanych zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy, jakkolwiek związek ten jest słabszy w grupie osób długotrwale bezrobotnych, a więc pozostających bez pracy dłużej niż 12 miesięcy.

Podsumowanie wyników badania

Przedstawiony w badaniu hipotetyczny model relacji między badanymi zmiennymi (zob. rysunek 3) wpisuje się w przyjęte ramy konceptualne proaktywnego radzenia sobie w procesie szukania pracy i ponownego zatrudnienia (zob. rysunek 1). Analiza uzyskanych wyników potwierdziła istotną rolę przekonania o własnej skuteczności ogólnej oraz zadaniowej w predykcji proaktywnych zachowań zaradczych. Wyniki wskazują na większą skłonność do radzenia sobie w sposób proaktywny u osób wyżej oceniających skuteczność własnych działań zarówno w sensie ogólnym, jak i w odniesieniu do

konkretnego zadania, jakim jest poszukiwanie zatrudnienia. Analiza uwidoczniła ponadto istotny związek adekwatnego, a więc zgodnego z potrzebami danej jednostki, wsparcia społecznego z poziomem proaktywnych działań zaradczych. Wbrew wcześniejszym założeniom związek ten okazał się ujemny, co sugeruje, że wraz ze wzrostem dopasowania otrzymywanego wsparcia do zapotrzebowania obniża się poziom proaktywnego radzenia sobie. Pozostałe zmienne predykcyjne wyszczególnione w testowanym modelu, mianowicie oczekiwania dotyczące wyniku zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy oraz ilość uzyskiwanego wsparcia społecznego, okazały się nieistotne w przewidywaniu proaktywnych zachowań zaradczych.

Zgodnie z oczekiwaniami wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie u osób bezrobotnych pozytywnie przekłada się na intensywność zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy. Analiza wyników wskazała na istnienie zarówno bezpośredniej, jak i pośredniej (poprzez wzmacnianie intencji poszukiwania pracy) relacji pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a poszukiwaniem miejsca zatrudnienia. Wbrew postawionej hipotezie okazało się, że w relacji między proaktywnymi działaniami zaradczymi a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy nie pośredniczy w istotny sposób poziom spostrzeganego stresu. Działając proaktywnie, jednostka oddziałuje na swoją sytuację, potrafi ją modyfikować lub przeciwdziałać trudnościom, przez co ogranicza jej negatywne skutki, zatem zakładano, że wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie powinien przekładać się na mniejszy poziom spostrzeganego stresu, a przez to zwiększać intensywność podejmowanych poszukiwań. Przyjęta relacja wraz z efektem pośredniczącym percypowanego stresu okazała się jednak nieistotna. Potwierdzono natomiast efekt pośredniczący proaktywnego radzenia sobie w relacji pomiędzy przekonaniem o własnej skuteczności ogólnej oraz zadaniowej a zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie zatrudnienia.

Rozpatrując zmienną kontekstową, jaką jest czas pozostawania bez pracy, można zauważyć jej efekt moderujący relację pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a poszukiwaniem pracy. Uwidoczniła się tu tendencja do podejmowania przez osoby dłużej pozostające

bez zatrudnienia mniej intensywnych poszukiwań, niezależnie od deklarowanego przez nie poziomu proaktywności. Uzyskane wyniki stanowią potwierdzenie hipotetycznego modelu badawczego obrazującego główne relacje pomiędzy badanymi zmiennymi.

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A ADAPTACJA DO NOWEGO MIEJSCA PRACY W SYTUACJI PONOWNEGO ZATRUDNIENIA

Stały wzrost fluktuacji pracowników sprawia, że problem ponownego zatrudnienia (*reemployment*) i powrotu do pracy staje się coraz poważniejszy i mocniej odczuwalny. Badania dotyczące tranzykcji z przestrzeni bezrobocia do stanu ponownego zatrudnienia koncentrują się przede wszystkim na aktywności ukierunkowanej na poszukiwanie pracy. W poprzednim rozdziale przedstawione zostało badanie własne wpisujące się w ten nurt, jednak ukazujące to zagadnienie z nowej perspektywy, a mianowicie proaktywnego radzenia sobie. Pomimo że w znacznej większości badań obszernie opisano predyktory oraz wyniki procesu poszukiwania pracy (Saks, Ashforth, 1999; Wanberg, 1997), wciąż mniejszą uwagę przykładą się do wyznaczników sukcesu ponownego zatrudnienia, w tym zwłaszcza pozytywnej adaptacji do nowego miejsca pracy. Niniejsze badanie własne, ukazując proces adaptacji z perspektywy proaktywnego radzenia sobie, stanowi kontynuację podjętej wcześniej tematyki. Dzięki temu tworzy swoisty pomost pomiędzy dwoma rodzajami czy etapami aktywności zaradczej – tą podejmowaną w trakcie szukania pracy a tą podejmowaną po jej znalezieniu.

Rezultaty ponownego zatrudnienia (*reemployment outcomes*) są zazwyczaj rozpatrywane pod kątem liczby przebytych rozmów kwalifikacyjnych, szybkości podjęcia nowej pracy i jej jakości czy satysfakcji z pracy mierzonej poprzez zestawienie formalnych warunków poprzedniej i obecnej posady (van Hooft, Noordzij, 2009; Wanberg, Hough i Song, 2002; Wanberg i in., 1999). Również w przypadku powrotu do pracy (*return-to-work approach* – RTW) za miarę uzyskanych wyników tradycyjnie przyjmuje się m.in. liczbę przepracowanych godzin, dochód lub częstotliwość absencji w pracy (Hees, Nieuwenhuijsen, Koeter, Bültmann, Schene, 2012; Huijs i in., 2012; Munir, Yarker, Hicks, Donaldson-Feilder, 2012; Steenstra i in., 2012),

podczas gdy sami pracownicy za bardziej istotne uznają subiektywną satysfakcję z pracy, równowagę praca–dom czy relacje społeczne w miejscu zatrudnienia (Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000). Dlatego też sukces reintegracji zawodowej nie sprowadza się tylko do znalezienia pracy, ale obejmuje także długoterminowe utrzymanie posady.

Według statystyk (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006) pracownicy zmieniają co najmniej jednokrotnie miejsce zatrudnienia w przeciągu 10 lat, a u młodszych pracowników mobilność zawodowa jest jeszcze wyższa – wchodzić oni do nowej organizacji średnio co dwa lata. Dane te pokrywają się z prognozami co do dynamiki rynku pracy zakładającymi średnio dziesięciokrotną zmianę miejsca zatrudnienia jednostki w ciągu 20 lat, co oznacza wejście w nowe środowisko pracy średnio właśnie co dwa lata (Bauer, Erdogan, 2011). Jednym z powodów takiej rotacji jest niewątpliwie sytuacja gospodarcza kraju, jednak może się do niej przyczyniać również nieodpowiednia adaptacja do nowego miejsca pracy skutkująca brakiem zaangażowania w pracę, a nawet dążeniem do jej zmiany. Rodzi to poważne konsekwencje zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Pracodawców naraża m.in. na stratę czasu i zasobów w związku z koniecznością prowadzenia ciągłej rekrutacji i selekcji siły roboczej – nie ma możliwości odzyskania kosztów inwestycji w obszarze doboru pracowniczego czy szkoleń. Wśród pracowników natomiast niewłaściwa adaptacja prowadzi do braku satysfakcji z pracy i zaangażowania w nią, a także niskiego poczucia przynależności do organizacji. Szeroko rozumianą niepewność zatrudnienia zwiększają dodatkowo ciągłe zmiany na rynku pracy, komputeryzacja przemysłu, elastyczność relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami, a także niestabilna sytuacja gospodarcza, brak bezpieczeństwa w pracy oraz zagrożenie utratą pracy bez gwarancji ponownego zatrudnienia. Jak pokazują badania, poczucie zagrożenia w pracy dotyka bardzo często nowych pracowników w pierwszym okresie zatrudnienia (De Vos, Freese, 2011; Saks, 1994). Poczucie niepewności, zagubienia przekłada się na brak satysfakcji z wykonywanej pracy, niską efektywność i małe zaangażowanie w wykonywanie obowiązków służbowych. W konsekwencji

to właśnie wśród młodych stażem pracowników odnotowuje się większą chęć do zmiany miejsca zatrudnienia, a także zwiększoną fluktuację.

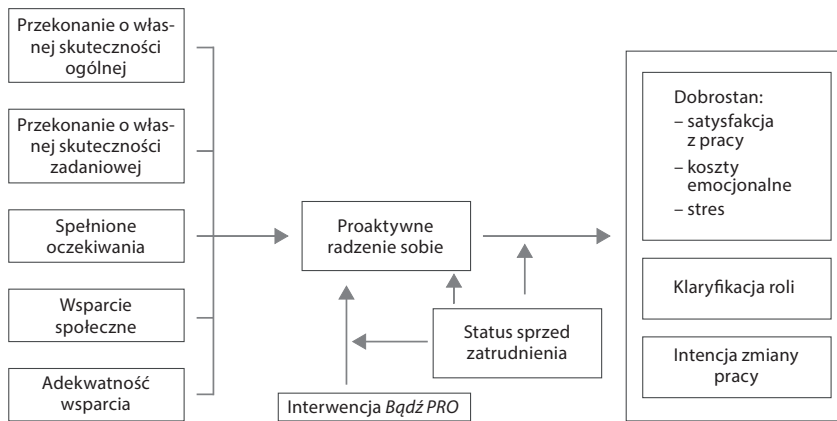
Dane pokazują, że osoby nowo zatrudnione są najbardziej skłonne do rozstania się z organizacją (Probst, Lawler, 2006). Z tego względu dogłębne zbadanie problemu adaptacji do pracy w początkowym okresie zatrudnienia staje się szczególnie ważne. Pozytywne przystosowanie się do środowiska zawodowego sprzyja większemu zaangażowaniu w pracę, przez co podnosi poziom satysfakcji i efektywności. W niniejszym badaniu analizowano czynniki sprzyjające adaptacji do nowego miejsca pracy. Skupiono się przede wszystkim na testowaniu opisanej wcześniej teorii proaktywnego radzenia sobie w pierwszym okresie zatrudnienia.

Adaptacja do nowego miejsca pracy może być szczególnie trudna dla osób podejmujących pracę po okresie bezrobocia. Brak pracy bowiem najczęściej powoduje negatywne zmiany w kategoryzacji siebie (*self-categorization*), a także stereotypizację jednostki ze strony otoczenia społecznego. Jak podkreślano w poprzednich rozdziałach, większość badań koncentruje się na doświadczaniu bezrobocia i jego konsekwencjach dla jednostki (Feather, O'Brien, 1986; Paul, Moser, 2006, 2009; Schwarzer i in., 1994), wskazując m.in. na niepożądane skutki psychologiczne i zdrowotne, obniżone poczucie własnej wartości oraz wzrost zewnątrzsterowności. Bezrobocie prowadzi często do obniżenia postrzeganych kompetencji, powoduje rzeczywisty spadek kwalifikacji, zmniejszenie aktywności oraz zadowolenia z życia (Derbis, Bańka, 1998). W społeczeństwie można nadal dostrzec tendencję do obwiniania bezrobotnych za brak pracy, co przekłada się m.in. na gorszą dostępność wsparcia (Feather, O'Brien, 1986; Sarason i in., 1990). Obniżony skutek braku pracy status materialny skutkuje ograniczaniem kontaktów społecznych, a tym samym zmniejszaniem się sieci wsparcia. Może również powodować trudności w życiu codziennym – pogorszenie warunków mieszkaniowych, zmniejszoną możliwość korzystania ze środków transportu, ograniczoną dostępność i mobilność. Poważnym skutkiem bezrobocia rzutującym na adaptację do nowego miejsca pracy może stać się nabyty w czasie pozostawania poza środowiskiem zawodowym brak

struktury czasu i obniżona umiejętność wytyczania celu i dążenia do niego (Rowley, Feather, 1987). Istniejący ponadto w społeczeństwie stereotyp bezrobotnego może wywierać presję na osobę niemającą zatrudnienia, aby przyjęła każdą ofertę pracy – nawet niedostosowaną do jej umiejętności, kwalifikacji i zainteresowań. Kategoryzacja społeczna może także pogarszać relacje społeczne w miejscu pracy i generować dodatkowe trudności w adaptacji do pracy. Z tego względu zrozumienie, jak ludzie uprzednio bezrobotni dostosowują się do nowego miejsca pracy, wydaje się szczególnie ważne.

Przeprowadzone badanie miało na celu sprawdzenie założeń teorii proaktywnego radzenia sobie na gruncie konkretnej sytuacji: adaptacji jednostek do nowego miejsca pracy ze szczególnym naciskiem na osoby podejmujące pracę po okresie bezrobocia. Jakkolwiek dotychczasowe badania dostarczają wiedzy na temat określonych czynników ważnych w procesie adaptacji do pracy, niniejsze badanie ujmuje to zagadnienie w sposób bardziej szczegółowy – z jednej strony poprzez pogłębioną analizę predyktorów, a z drugiej strony poprzez przyjęcie założenia, że skuteczność podjętych działań adaptacyjnych jest związana z proaktywnym radzeniem sobie. **Pierwszym celem badania** było zbadanie roli proaktywnego radzenia sobie w procesie adaptacji do nowego miejsca pracy. Uwaga badawcza koncentruje się w szczególności na zrozumieniu procesu radzenia sobie z tą konkretną sytuacją przez osoby powtórnie zatrudnione (mające przed podjęciem obecnej pracy status osoby bezrobotnej). Zakładane relacje między zmiennymi zostały ujęte w modelu badawczym przedstawionym na rysunku 8.

Rysunek 8 pokazuje teoretyczne ramy przeprowadzonego badania. Badanie zakłada analizę zmiennych psychospołecznych, takich jak przekonanie o własnej skuteczności (ogólnej i dotyczącej adaptacji do pracy), oczekiwania wobec pracy (rozpatrywane ze względu na stopień ich spełnienia), jak również otrzymywane wsparcie społeczne i jego adekwatność do potrzeb, jako predyktorów proaktywnych zachowań adaptacyjnych obejmujących proaktywne radzenie sobie z trudnościami pojawiającymi się w pierwszym okresie nowego zatrudnienia. Przewiduje się, że ujęta w modelu zmienna demograficzna, tj. status sprzed zatrudnienia, również może oddziaływać



Rysunek 8. Proaktywne radzenie sobie a adaptacja do nowego miejsca pracy – uwarunkowania i konsekwencje.

na poziom proaktywnego radzenia sobie. Szczególną uwagę zwrócono na osoby, które przed podjęciem obecnej pracy pozostawały bezrobotne. Założenia te znajdują odzwierciedlenie w postawionej hipotezie 1.

Hipoteza 1: Istnieje związek między zmiennymi psychospołecznymi oraz demograficznymi a proaktywnym radzeniem sobie w nowym miejscu pracy, taki że:

H1a: Przekonanie o własnej skuteczności pozytywnie wiąże się z proaktywnym radzeniem sobie w nowym miejscu pracy.

H1b: Przekonanie o własnej skuteczności zadaniowej pozytywnie wiąże się z proaktywnym radzeniem sobie w nowym miejscu pracy.

H1c: Poziom spełnienia wstępnych oczekiwań wobec pracy pozytywnie wiąże się z proaktywnym radzeniem sobie w nowym miejscu pracy.

H1d: Otrzymywane wsparcie społeczne pozytywnie wiąże się z proaktywnym radzeniem sobie w nowym miejscu pracy.

H1e: Poziom adekwatności otrzymywanego wsparcia do potrzeb pozytywnie wiąże się z proaktywnym radzeniem sobie w nowym miejscu pracy.

H1f: Status sprzed zatrudnienia (tj. uprzednie bezrobocie) negatywnie wiąże się z proaktywnym radzeniem sobie w nowym miejscu pracy.

Adaptacja definiowana jest jako zdolność do zmiany w celu dopasowania się do nowej sytuacji. Badania dotyczące adaptacji wskazują głównie na rolę czynników dyspozycyjnych w dostosowaniu się jednostki do zmian w środowisku pracy (Fugate, Kinicki, 2008). Nowsze ujęcie podkreśla również znaczenie osobistej inicjatywy i proaktywności dla zachowań pracowniczych (Seibert i in., 2001). Według tego podejścia osoby zdolne do adaptowania się nie czekają na pojawienie się konkretnej zmiany czy zagrożenia, ale przejawiają tendencję do wcześniejszego odpowiedniego przygotowywania się do nich (Aspinwall, Taylor, 1997). Takie rozumienie adaptacji bazuje na aktywnych działaniach adaptacyjnych i proaktywności w pracy (Ashford, Taylor, 1990). Jak zostało omówione w drugim rozdziale tej monografii (*Teoria proaktywnego radzenia sobie z sytuacją trudną*, podrozdział: *Osobowość proaktywna a osobista inicjatywa*), proaktywność określana jest przez dwa konstrukty: osobowość proaktywną, czyli względnie stałą skłonność do postępowania w sposób proaktywny, oraz osobistą inicjatywę, która zakłada możliwość zmiany zachowania (Searle, 2008). Ujęcie proaktywności w ramy kontekstowe, oznacza, że jej poziom zależy od czynników środowiskowych (kontekstu), a osoby, które nie przejawiają orientacji proaktywnej w radzeniu sobie z trudnościami, mogą wypracować zdolność do proaktywnego radzenia sobie poprzez odpowiedni trening. W przeprowadzonym badaniu została wykorzystana autorska interwencja opracowana z myślą o wzmacnianiu proaktywnego radzenia sobie (*Bądź PRO*; aneks 2), która stała się bazą do weryfikacji przyjętej hipotezy. Analiza efektu interwencji pozwoliła na określenie możliwości wypracowania proaktywnych działań zaradczych na drodze uczenia się, co stanowiło **drugi główny cel badawczy**. Podjęto starania prowadzące do wyjaśnienia, w jaki sposób nowi pracownicy mogą podnosić poziom tego rodzaju radzenia sobie z trudnościami. Jak pokazują badania, interwencje (np. trening, coaching lub broszury ćwiczeniowe) powinny prowadzić do zwiększania własnych

zasobów (Aspinwall, Taylor, 1997), a także do obiektywnej i subiektywnej umiejętności kontrolowania własnej sytuacji obecnie oraz w przyszłości. Skuteczność identyfikacji i pozyskiwania zasobów może być zwiększana m.in. poprzez zachęcanie pracowników do tworzenia wachlarza zasobów finansowych i społecznych. Umiejętność kontrolowania można natomiast rozwijać poprzez modyfikację oceny stojących przed jednostką wyzwań. Służyć temu może m.in. przywoływanie przeszłych wydarzeń, na które pracownik miał wpływ, lub planowanie działań zawierających zarówno krótkoterminowe cele zawodowe, jak i długoterminowe planowanie działań (*action*) i radzenia sobie (*coping*). Planowanie działania (*action planning*) odnosi się głównie do aktywności człowieka podejmowanej w sprzyjających warunkach, podczas gdy planowanie radzenia sobie (*coping planning*) jest szczególnie przydatne, gdy istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia trudności i barier (Webb, Sheeran, 2007). Podsumowując, zgodnie z przyjętym celem badawczym przewiduje się, że proaktywne radzenie sobie może być wzmacniane za pomocą opracowanej na potrzeby niniejszych badań interwencji *Bądź PRO* dotyczącej gromadzenia zasobów i podnoszenia umiejętności kontrolowania sytuacji. Postawiono zatem hipotezę mówiącą, że osoby uczestniczące w starannie przygotowanej interwencji *Bądź PRO* będą lepiej radziły sobie w sposób proaktywny niż osoby nieobjęte interwencją (hipoteza 2).

Hipoteza 2: Interwencja dotycząca gromadzenia zasobów i podnoszenia umiejętności sprawowania kontroli (*Bądź PRO*) wzmacnia proaktywne radzenie sobie u nowo zatrudnionych pracowników.

Dotychczasowe doświadczenia jednostki związane z rynkiem pracy mają wpływ na jej proces tranzycji do nowego miejsca zatrudnienia (Lopina, Rogelberg, Howell, 2012). Ponieważ bezrobocie oddziałuje na zdrowie psychiczne jednostki (Paul, Moser, 2009), proces adaptacji może być szczególnie trudny dla tych pracowników, którzy przed podjęciem nowej pracy pozostawali bezrobotni. Konsekwencje braku pracy, takie jak obniżona samoocena, zewnątrzsterowność,

niższy poziom spostrzeganych kompetencji oraz rzeczywista utrata umiejętności (Feather, O'Brien, 1986; Paul, Moser, 2009), mogą stanowić istotne przeszkody w procesie adaptacji do pracy po okresie bezrobocia. Jednostki bezrobotne mogą odczuwać deteriorację swoich zasobów wewnętrznych i społecznych, jak również niżej oceniać możliwość sprawowania kontroli nad sytuacją. Ponadto osoby bezrobotne poszukujące pracy najczęściej stają się bardziej reaktywne (Rutter, Jones, 2007). Ponieważ sposób radzenia sobie nie jest łatwy do zmiany, nowi pracownicy, którzy podjęli zatrudnienie bezpośrednio po okresie bezrobocia, mogą potrzebować więcej czasu na zwiększenie poziomu proaktywnego radzenia sobie niż ci, którzy nie doświadczyli braku pracy (np. osoby po płynnej zmianie miejsca pracy). Dlatego oczekuje się, że interwencja *Bądź PRO*, która zgodnie z założeniem wzmacnia proaktywne radzenie sobie, powinna przynosić lepszy efekt w grupie osób zmieniających pracę niż wśród tych uprzednio bezrobotnych (hipoteza 3).

Hipoteza 3: Status sprzed zatrudnienia (tj. uprzednie bezrobocie) będzie związany ze słabszym oddziaływaniem interwencji *Bądź PRO* na proaktywne radzenie sobie.

Początkowy okres w nowym miejscu pracy jest dla pracownika krytyczny (Allen, 2006; Saks, 1994). Pojawiające się w miejscu pracy utrudnienia, konflikty czy spostrzegane przez jednostkę własne braki wzmagają poczucie niepewności lub wręcz zagrożenia, co w sposób zasadniczy wpływa na dalszą przyszłość zawodową jednostki. Negatywne zjawiska zachodzące w miejscu pracy mogą zatem obniżać dobrostan zatrudnionych, czego przejawem może być odczuwanie negatywnych emocji odnośnie do miejsca pracy, a w konsekwencji wzrost stresu. Opierając się na teorii proaktywnego radzenia sobie ze stresem (Schwarzer, Taubert, 1999, 2000), przyjęto, że proaktywne radzenie sobie zmniejsza odczuwane koszty emocjonalne oraz spostrzegany stres. Dodatkowo wskazane w poprzednich rozdziałach pozytywne podstawy proaktywnego radzenia sobie mogą przekładać się na lepsze wyniki wykonywanej pracy, jak np. satysfakcja z pracy (Ostroff, Kozlowski, 1992; Saks, Ashforth, 1997;

Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000). Postawiono zatem hipotezę mówiącą, że proaktywne zachowania w miejscu pracy będą prowadziły do zwiększenia się poziomu odczuwanego dobrostanu i lepszej klaryfikacji roli, a w konsekwencji do słabszej intencji zmiany pracy (hipoteza 4).

Hipoteza 4: Istnieje związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a wynikami adaptacji do nowego miejsca pracy, taki że:

H4a: Proaktywne radzenie sobie pozytywnie wiąże się z satysfakcją z pracy.

H4b: Proaktywne radzenie sobie negatywnie wiąże się z kosztami emocjonalnymi ponoszonymi w nowym miejscu pracy.

H4c: Proaktywne radzenie sobie negatywnie wiąże się ze doświadczanym stresem w pracy.

H4d: Proaktywne radzenie sobie pozytywnie wiąże się z klaryfikacją roli w nowym miejscu zatrudnienia.

H4e: Proaktywne radzenie sobie negatywnie wiąże się z intencją zmiany pracy.

Przeprowadzone badanie koncentruje się w szczególności na procesie radzenia sobie z daną sytuacją przez osoby powtórnie zatrudnione (*reemployed*), czyli posiadające status osoby bezrobotnej przed podjęciem obecnej pracy. Ta grupa pracownicza może bowiem napotykać znaczne utrudnienia w procesie adaptacji do nowego miejsca pracy. Z tego względu przyjęto hipotezę o efekcie moderującym statusu sprzed aktualnego zatrudnienia w relacji między proaktywnym radzeniem sobie a wynikami adaptacji w miejscu pracy (hipoteza 5).

Hipoteza 5: Status sprzed zatrudnienia (tj. uprzednie bezrobocie) będzie moderował związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a wynikami adaptacji w nowym miejscu pracy:

H5a: Uprzednie bezrobocie moderuje związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a satysfakcją z pracy.

H5b: Uprzednie bezrobocie moderuje związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a ponoszonymi kosztami emocjonalnymi w miejscu pracy.

H5c: Uprzednie bezrobocie moderuje związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a spostrzeganym poziomem stresu w pracy.

H5d: Uprzednie bezrobocie moderuje związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a klaryfikacją roli.

H5e: Uprzednie bezrobocie moderuje związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a intencją zmiany pracy.

Bazując na wcześniejszym przewidywaniu (hipoteza 1), związek pomiędzy cechami podmiotowymi, czynnikami społecznymi i proaktywnym radzeniem sobie badano tutaj w odniesieniu do wyników adaptacji (dobrostan pracownika, klaryfikacja roli, intencja zmiany pracy). Zgodnie z przyjętym modelem badawczym zasoby osobiste (przekonanie o własnej skuteczności i spełnione oczekiwania) oraz zasoby zewnętrzne (wsparcie społeczne) będą dodatkowo związane z proaktywnym radzeniem sobie i pozytywnymi wynikami procesu adaptacji. Postawiono zatem hipotezę o pośredniczącej roli proaktywnego radzenia sobie w relacji między zmiennymi psychospołecznymi a wynikami adaptacji w nowym miejscu zatrudnienia (hipoteza 6).

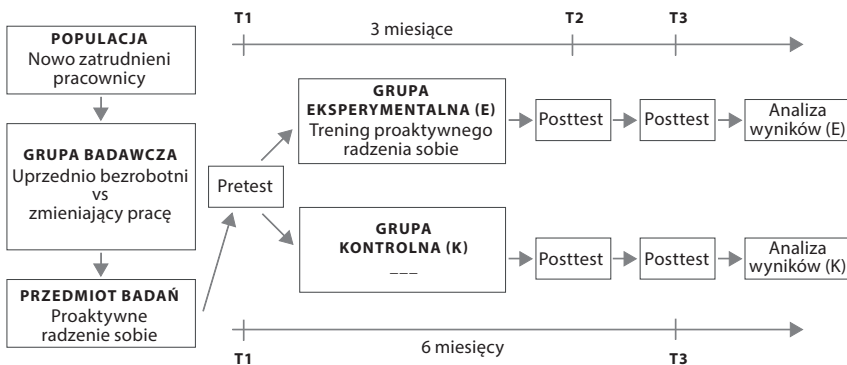
Hipoteza 6: Proaktywne radzenie sobie pośredniczy w relacji pomiędzy zmiennymi psychospołecznymi a wynikami adaptacji w nowym miejscu pracy.

Metoda badawcza

Procedura i organizacja badania. Badanie miało charakter podłużny z uwzględnieniem trzech pomiarów przeprowadzonych w dwóch grupach: eksperymentalnej i kontrolnej (rysunek 9). Uczestników przydzielono do grup w sposób losowy bezpośrednio po podpisaniu umowy o pracę lub w ciągu dwóch tygodni od momentu zatrudnienia. Udział w badaniu był dobrowolny, nie przewidywano sankcji za brak uczestnictwa lub nagród za zaangażowanie w projekt. W badaniu wzięło udział łącznie 190 nowo zatrudnionych osób. W pierwszym pomiarze (T1) uczestniczyły wszystkie

osoby badane ($N_E = 95$; $N_K = 95$). Badani z grupy eksperymentalnej oprócz podstawowego zestawu kwestionariuszy otrzymali również broszurę interwencyjną. Broszury były zbierane po upływie dwóch tygodni. Tylko uczestnicy, którzy zwrócili zarówno wypełnione ankiety, jak i broszury zostali uwzględnieni w analizie jako przynależni do grupy eksperymentalnej ($N_E = 77$), natomiast badani, którzy mimo otrzymania broszury, zwrócili jedynie wypełnioną ankietę, zostali wyłączeni z dalszej analizy ($N = 18$). Osoby z tej części grupy eksperymentalnej pomimo wypełnienia kwestionariuszy nie mogły zostać włączone do grupy kontrolnej ze względu na to, że zapoznały się z broszurą interwencyjną, co mogłoby mieć wpływ na wyniki badania. W drugim pomiarze (T2) otrzymano łącznie 119 wypełnionych kwestionariuszy ($N_E = 56$; $N_K = 63$), co stanowiło 70% próby analizowanej w T1 ($N = 172$). Z kolei w ostatnim pomiarze (T3) wypełnione kwestionariusze zwróciło 99 respondentów ($N_E = 51$, $N_K = 49$), czyli blisko 58% próby z T1.

Test t-Studenta nie wykazał istotnych różnic w poziomie proaktywnego radzenia sobie pomiędzy obiema grupami przy pierwszym pomiarze ($t(170) = 1,92$, $p = 0,06$), ponieważ jednak poziom proaktywnego radzenia sobie był nieznacznie niższy w grupie eksperymentalnej ($M = 2,81$, $SD = 0,45$) niż w grupie kontrolnej ($M = 2,94$, $SD = 0,44$), w dalszej analizie przynależność do grupy podlegała kontroli statystycznej.



Rysunek 9. Plan badawczy.

Przeprowadzone badanie obejmowało okres sześciu miesięcy od momentu zatrudnienia nowego pracownika (T1; pretest, $N = 172$). Po trzech miesiącach uczestnicy byli proszeni o ponowne wypełnienie narzędzi badawczych (T2; pierwszy posttest, $N = 119$). Ostatni pomiar miał miejsce po 6 miesiącach (T3; drugi posttest, $N = 99$). Pomimo braku precyzyjnego określenia długości procesu socjalizacji i adaptacji do pracy, za kluczowy i najbardziej oddziałujący na pracownika uznaje się pierwszy rok w nowej pracy (Cooper-Thomas, Anderson, 2006; Kammeyer-Mueller, Livingston, Liao, 2011). Trzymiesięczny odstęp czasowy pomiędzy kolejnymi pomiarami został przyjęty zarówno ze względów teoretycznych (takie ramy czasowe pozwalają m.in. na uchwycenie długoterminowych konsekwencji procesu zaradczego; por. Wanberg, 1997), jak i praktycznych (m.in. utrzymanie zaangażowania uczestników oraz możliwość dotarcia do wszystkich badanych, co utrudniała polityka anonimowości w badaniu). Badani z obu grup przy każdym pomiarze (T1, T2, T3) otrzymywali te same kwestionariusze. Oznacza to, że we wszystkich pomiarach w obu grupach mierzone były te same zmienne badawcze.

Interwencja *Bądź PRO*. Wobec osób badanych z grupy eksperymentalnej zastosowano po pierwszym pomiarze (T1) interwencję (w formie broszury), która miała na celu wzmacnianie proaktywnego radzenia sobie.

Proaktywne radzenie sobie rozumiane jest w niniejszych badaniach jako zmienna kontekstualna podlegająca zmianom, m.in. na drodze treningu. Badania nad motywacją pozwoliły ustalić, że dla skuteczności interwencji ważna jest zasada: mniej znaczy więcej (*less is more*; Ray, Kim, White, Larimer, Mun, Clarke, Jiao, Atkins, Huh, 2014). Oznacza to, że interwencje prostsze oraz dotyczące konkretnego czynnika mogą prowadzić do lepszych efektów niż treningi bardziej obszerne treściowo i skupione na większej liczbie czynników. Kolejne czynniki czy dodatkowe treści nie powinny mieć bowiem wpływu na wynik końcowy. Efektywność interwencji jest natomiast wzmacniana przez stopień ich personalizacji w stosunku do adresata (Ray i in., 2014). Personalizacja oznacza tu odniesienie do kontekstu specyficznego dla odbiorcy. Kierując się wynikami wspomnianych

badan z zastosowaniem interwencji, treści interwencji *Bądź PRO* spersonalizowano, dostosowując je w maksymalnym stopniu do sytuacji odbiorców. Ponieważ grupę badawczą stanowili nowo zatrudnieni pracownicy, proaktywne radzenie sobie zostało osadzone na gruncie adaptacji do miejsca pracy. Interwencja bazowała na teorii proaktywnego radzenia sobie (Greenglass, 2002; Schwarzer, Taubert, 2002) i obejmowała treściowo kilka czynników (Aspinwall, Taylor, 1997), takich jak: (1) pozytywna ocena zdarzeń; (2) identyfikacja oraz gromadzenie własnych zasobów, w tym poszukiwanie wsparcia społecznego; (3) wyznaczanie krótko- i długoterminowych celów; (4) opracowywanie planu działania (*action planning*; Webb, Sheeran, 2007) oraz (5) tworzenie planu radzenia sobie z ewentualnymi przeszkodami (*coping planning*; Webb, Sheeran, 2007). Przy tworzeniu autorskiej interwencji *Bądź PRO* odwoływano się do doświadczeń ze stosowaniem tego rodzaju interwencji przede wszystkim w obszarze psychologii zdrowia, a także w kontekście zawodowym – środowiska pracy (np. Gellert, Ziegelmann, Warner, Schwarzer, 2011; Glaub, Frese, Fischer, Hoppe, 2014; Mensmann, Frese, 2017).

Program interwencyjny został opracowany w taki sposób, aby nowo zatrudnieni pracownicy mogli wykorzystać go w dogodnej dla nich chwili. Z tego względu interwencja przyjęła formę broszury zawierającej wskazówki dotyczące proaktywnego planowania, identyfikacji i gromadzenia zasobów, odkrywania swoich możliwości (ocena zdarzeń w kategorii wyzwania) oraz podtrzymywania działań poprzez planowanie radzenia sobie z ewentualnymi przeszkodami (aneks 2). Przykładowo, badani byli proszeni o przyjrzenie się swoim indywidualnym mocnym stronom i rozważenie, w jaki sposób ich zasoby mogą być przez nich wykorzystane w nowym miejscu pracy. Uczestników instruowano w zakresie klaryfikacji własnej sytuacji, planowania swojego procesu adaptacyjnego oraz rozbudowy posiadanej sieci wsparcia, a także motywowano ich do podjęcia takich działań. Ponieważ interwencja skierowana była do nowych pracowników, przykłady i ćwiczenia zamieszczone w broszurze odnosiły się do sytuacji w miejscu pracy.

W części broszury wspomagającej ocenę przyszłych zdarzeń w kategorii wyzwania, uczestnicy byli proszeni o przypomnienie sobie

takich sytuacji z poprzedniego procesu adaptacyjnego, w których sprawowali kontrolę, i o wykorzystanie ich w nowym miejscu pracy. Badanych zachęcano do pozytywnego oraz konstruktywnego spojrzenia na swoje miejsce zatrudnienia w celu opracowania odpowiednich strategii transferu wcześniejszych doświadczeń na grunt obecnej pracy oraz spostrzegania stojących przed nimi zadań w kategorii wyzwania.

Dalsza część broszury była poświęcona rozpoznawaniu i zdobywaniu zasobów. Uczestników zachęcano do budowy wachlarza doraźnych i społecznych zasobów. Proszeni byli na przykład o tworzenie nowych zasobów oraz o przywracanie lub wzmacnianie więzi w obrębie własnej sieci wsparcia społecznego. Badani zostali także poproszeni o określenie krótkoterminowych celów zawodowych na potrzeby opracowania szczegółowego planu swojej adaptacji. W odniesieniu do planowania długoterminowego zastosowano dwa podejścia: planowanie działań (*action planning*) oraz planowanie radzenia sobie (*coping planning*; Webb i Sheeran, 2007), oba w ujęciu proaktywnym. Planowanie jest określane jako proaktywne, gdy jednostka odnosi się do przyszłych potencjalnych zdarzeń – zagrożeń lub wyzwań – przygotowując się do nich „od zaraz” (Frese, Fay, 2001).

Plany działania oparte były na dokładnym opisie sytuacji, w której jednostka zamierza podejmować określone działanie, aby osiągnąć pożądaný cel, jakim była efektywna adaptacja do pracy, oceniana na podstawie osiągniętych wyników. Podczas planowania działań badani wskazywali cele pośrednie i własne intencje wspomagające inicjowanie i kontynuowanie zaplanowanych zachowań w określonej sytuacji. Tworzone przez nich plany działania odnosiły się do konkretnych, szczegółowo opisanych sytuacji, w których zamierzali podjąć określone działanie w celu osiągnięcia pożądanego celu. Przy tego rodzaju planowaniu należy używać specyfikacji: kiedy, gdzie i jak, co ułatwia skuteczne podjęcie planowanych działań.

Planowanie radzenia sobie odwoływało się zarówno do przewidywania potencjalnie ryzykownych sytuacji, jak i do strategii samo-regulacyjnych w radzeniu sobie z takimi sytuacjami. Plany radzenia sobie bazują na dwóch komponentach pozostających ze sobą w relacji, a mianowicie: „jeśli... to” – komponent „jeśli” odnosi się do

antycypowanej sytuacji, a komponent „to” do nakierowanej na cel reakcji. Podczas gdy planowanie działania dotyczy aktywności inicjowanej w sprzyjających warunkach, planowanie radzenia sobie staje się szczególnie przydatne w przypadku, gdy pojawiają się potencjalne trudności (Webb, Sheeran, 2007).

Osoby badane. Badanie proaktywnego radzenia sobie w nowym miejscu pracy zostało przeprowadzone w grupie nowo zatrudnionych pracowników marketów elektronicznych działających na terenie Polski (Gliwice, Kraków, Poznań). Zastosowano celowy dobór próby ze względu na posiadanie statusu nowo zatrudnionego pracownika. Osoby badane były rekrutowane spośród pracowników nowo otwartych sklepów ($N = 172$) należących do jednej sieci handlowej, a przez to charakteryzujących się tą samą polityką, kulturą oraz metodami socjalizacji organizacyjnej. Uczestników proszono o podanie wieku, płci oraz statusu przed podjęcia obecnej pracy. W badanej grupie nieznacznie przeważały kobiety (55% próby). Średnia wieku osób badanych wyniosła w przybliżeniu 32 lata ($M = 31,47$, $SD = 9,79$). Wśród badanych 44% stanowili pracownicy mający status osoby bezrobotnej bezpośrednio przed podjęciem obecnego zatrudnienia. Analiza otrzymanych danych pokazuje, że badani pozostawali bez zatrudnienia średnio osiem miesięcy ($M = 7,8$; $SD = 6,14$). Dane biograficzne wskazują, że 27,3% badanych osób bezrobotnych było bez pracy dłużej niż rok, co klasyfikuje je jako długotrwale bezrobotne.

Tabela 7 zestawia dane osób badanych, różnicując je pod kątem przynależności do grupy eksperymentalnej i kontrolnej. Rozpatrując badaną próbę całościowo, jak i w podgrupach (G_E i G_K), można zauważyć podobne prawidłowości.

Wymienione zmienne społeczno-demograficzne zostały uwzględnione w modelu badawczym zgodnie z przewidywaniem, że mogą one mieć istotne znaczenie zarówno w procesie zaradczym, jak i adaptacyjnym.

Operacjonalizacja zmiennych. Przekonanie o własnej skuteczności było badane za pomocą polskiej adaptacji skali ogólnego przekonania o własnej skuteczności (*General Self-Efficacy Scale* – GSES;

Tabela 7
Charakterystyka osób badanych
ze względu na przynależność do grupy eksperymentalnej (G_E) i kontrolnej (G_K)

| Grupa | Wiek | | Płeć | | Status sprzed zatrudnienia | | Czas bez pracy (uprzednio bezrobotni) | | |
|----------------|----------|-----------|--------|---------|----------------------------|------------|---------------------------------------|----------|-----------|
| | <i>M</i> | <i>SD</i> | zakres | kobieta | mężczyzna | bezrobotny | pracujący | <i>M</i> | <i>SD</i> |
| G _E | 31,89 | 9,59 | 20–61 | 51,3% | 48,7% | 48,7% | 51,3% | 7,36 | 6,27 |
| G _K | 31,15 | 10,05 | 20–60 | 52,7% | 47,3% | 40,7% | 59,3% | 8,18 | 6,12 |

Schwarzer, Jerusalem, Juczyński, 2008). Narzędzie składa się z 10 stwierdzeń (przykład: „Zawsze jestem w stanie rozwiązać trudne problemy, jeśli tylko wystarczająco się postaram”), do których badani przyporządkowywali jedną z możliwych odpowiedzi według czterostopniowej skali: od 1 (*nie*) do 5 (*tak*). Wyższy uzyskany wynik wskazuje na wyższy poziom spostrzeganej własnej skuteczności ogólnej (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,92).

Przekonanie o własnej skuteczności zadaniowej było mierzone za pomocą czterech stwierdzeń dotyczących własnej skuteczności w miejscu pracy (przykład: „Jestem przekonany/przekonana, że jestem w stanie skutecznie posługiwać się narzędziami na moim stanowisku pracy (narzędzia, maszyny, programy itp.)”). Odpowiedzi były udzielane według przyjętej czterostopniowej skali: od 1 (*nie*) do 4 (*tak*). Wartości uzyskane w ramach badanej zmiennej zostały uszeregowane na skali porządkowej. Wyższy uzyskany wynik oznacza wyższy poziom przekonania o własnej skuteczności zadaniowej (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,77).

Stopień spełnienia oczekiwań był określany poprzez ocenę 12 pozycji dotyczących warunków pracy (przykład: „relacje ze współpracownikami”, „warunki umowy”) zgodnie z przyjętą trzystopniową skalą: –1 (*poniżej moich oczekiwań*), 1 (*powyżej moich oczekiwań*). Wartości uzyskane w ramach badanej zmiennej zostały uszeregowane na skali porządkowej. Wyższy uzyskany wynik oznacza wyższy poziom spełnienia oczekiwań (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,61).

Wsparcie społeczne było oceniane za pomocą skali wsparcia społecznego (por. Ślebarska, 2010) pozwalającej na określenie ilości otrzymywanego wsparcia oraz poziomu jego adekwatności. Skala składa się z czterech pytań dotyczących ilości otrzymywanego wsparcia (przykład: „W jakim stopniu w ciągu ostatnich dwóch tygodni osoby te okazały Panu/Pani pozytywne uczucia, były z Panem/Panią w trudnych chwilach, wysłuchały i rozumiały Pana/Panią?”). Każde z pytań jest podzielone na dwie części: A (wsparcie otrzymywane; α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,89) oraz B (wsparcie pożądane; α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,92). Odpowiedzi zakreślone w części A określają ilość wsparcia społecznego

otrzymywanego przez osobę badaną, odpowiedzi z części B określają ilościowo potrzebę wsparcia. Część A i B rozważane razem, zgodnie z formułą $(A - B)$, dostarczają informacji na temat poziomu adekwatności wsparcia społecznego.

Proaktywne radzenie sobie było mierzone za pomocą skali proaktywnego radzenia sobie będącej częścią inwentarza proaktywnego radzenia sobie (*Proactive Coping Inventory*, PCI). W badaniu zastosowano polską adaptację PCI (Pasikowski i in., 2002). Skala składa się z 14 stwierdzeń (przykład: „Kiedy stoję przed problemem, podejmuję inicjatywę w rozwiązywaniu go”), którym przyporządkowano odpowiedzi w czterostopniowej skali: od 1 (*nigdy*) do 5 (*zawsze*). Wyższy uzyskany wynik świadczy o wyższym poziomie proaktywnego radzenia sobie (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,88).

Satysfakcja z pracy była mierzona za pomocą 12 stwierdzeń dotyczących poszczególnych warunków pracy (przykład: „relacje z przełożonymi” lub „czas pracy”). Badani wybierali jedną z możliwych odpowiedzi ułożonych na pięciostopniowej skali: od 1 (*wcale nie jestem zadowolony*) do 5 (*bardzo jestem zadowolony*). Wysoki uzyskany wynik świadczył o wysokim poziomie satysfakcji z pracy (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,91).

Koszty emocjonalne były oceniane przy użyciu skali kosztów emocjonalnych (Ślebarska, Chudzicka-Czupała, 2013a), która obejmuje 14 negatywnych odczuć w miejscu pracy (m.in. poczucie zagrożenia, zniechęcenia). Respondenci określają, jakie uczucia i w jakim stopniu towarzyszą im w miejscu pracy, poprzez zaznaczenie odpowiedzi na pięciostopniowej skali: od 1 (*wcale*) do 5 (*bardzo często*). Wyższy uzyskany wynik świadczy o większym nasileniu negatywnych emocji odczuwanych w miejscu pracy (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,92).

Poziom stresu był mierzony przy użyciu skali spostrzeganego stresu (*Perceived Stress Scale* – PSS; Cohen i in., 1983). W badaniu zastosowano polską adaptację skali (PSS-10; Juczyński, Ogińska-Bulik, 2009). Badani udzielali odpowiedzi na 10 pytań (przykład: „Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czułeś/czułaś, że ważne sprawy wymykają Ci się spod kontroli?”) odpowiednio do przyjętej pięciostopniowej skali: 0 (*nigdy*), 5 (*bardzo często*). Wyższy uzyskany wynik

świadczy o wyższym poziomie spostrzeganego stresu (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,82).

Klaryfikacja roli była oceniana przy użyciu 10 stwierdzeń bazujących na wcześniejszych skalach (Chao i in., 1994) i obejmujących różne aspekty socjalizacji organizacyjnej (przykład: „Znam swoje zadania i obowiązki wynikające ze stanowiska pracy” lub „Znam i rozumiem cele i wartości organizacji”). Odpowiedzi były udzielane zgodnie z przyjętą pięciostopniową skalą: od 1 (*zdecydowanie nie zgadzam się*) do 5 (*zdecydowanie zgadzam się*). Wyższy uzyskany wynik świadczy o większej klaryfikacji roli (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,89).

Intencja zmiany pracy była oceniana za pomocą dwóch stwierdzeń: „Myślę o zmianie pracy” i „Szukam innej pracy”. Badani udzielali odpowiedzi zgodnie z przyjętą czterostopniową skalą: od 1 (*nigdy*) do 4 (*bardzo często*). Wysoki uzyskany wynik świadczy o silniejszej intencji zmiany pracy (α Cronbacha w tym badaniu wyniosła 0,83).

Zmienne kontrolowane obejmowały wiek, płeć oraz status sprzed obecnego zatrudnienia. Nowi pracownicy udzielali odpowiedzi na pytanie, czy przed wejściem do danej organizacji byli bezrobotni lub zatrudnieni w innym miejscu pracy (tj. płynnie zmieniający pracę). W celu jasnego uchwycenia badanych efektów status sprzed zatrudnienia został zakodowany zero-jedynkowo: 1 = uprzednio bezrobotny, 0 = uprzednio zatrudniony (tj. niebezrobotny).

Strategia statystycznej analizy danych. Dane uzyskane na drodze potrójnego pomiaru zostały poddane analizie przy użyciu modeli wielopoziomowych dla danych podłużnych z uwzględnieniem sytuacji pomiarowych (efekty zmiennych wewnątrzosobowych – indywidualna zmiana) na poziomie 1 oraz międzyosobowej różnorodności zmiany na poziomie 2. Wielopoziomowe modele zmian zostały konstruowane poprzez jednoczesne zestawienie dwóch modeli pomocniczych: na poziomie 1 – modelu, który pokazuje, jak każda osoba zmienia się w czasie, oraz na poziomie 2 – modelu, który opisuje, jak powyższe zmiany różnią się między ludźmi (Singer, Willett, 2003). Ten rodzaj modelu statystycznego został wybrany do analizy danych z kilku powodów – przede wszystkim trafnie odzwierciedla proces

zmian w badaniach podłużnych, a ponadto udziela odpowiedzi na dwa rodzaje pytań badawczych: dotyczących zarówno zmian wewnątrzosobowych (*within-person change*; poziom 1) oraz międzyosobowych różnic w zachodzących zmianach (*between-person change*; poziom 2). W przyjętej strukturze hierarchicznej najniższy poziom stanowią powtarzane obserwacje traktowane jako zagnieżdżone w osobach badanych (poziom 1), poszczególne osoby natomiast traktowane są jako czynnik grupujący drugiego poziomu (poziom 2), co oznacza, że liczba grup jest równa liczbie osób badanych. Ponieważ modele hierarchiczne nie wymagają równej liczebności grup, liczba pomiarów dla poszczególnych osób może być różna (Zieliński, 2010).

W modelu wielopoziomowym poziom 1 (tzw. model indywidualnego wzrostu – *individual growth model*) określa indywidualną zmianę poziomu proaktywnego radzenia sobie oraz wyników adaptacji do nowego miejsca zatrudnienia, która według przyjętego założenia będzie zachodzić u każdej osoby badanej w ciągu pierwszych sześciu miesięcy w nowym miejscu pracy. W celu kontrolowania zmian zachodzących w czasie w modelu zaznaczony został zarówno liniowy, jak i kwadratowy efekt czasu. Poziom 2 w modelu hierarchicznym zawiera submodel, który ujednolica zależność pomiędzy międzyosobowymi różnicami na krzywej obrazującej zachodzące zmiany a niezmiennymi w czasie charakterystykami danych jednostek (Singer, Willett, 2003). Poziom 2 przedstawia więc nie przykładowe zachowania, ale zakładane procesy w grupie badawczej, co daje możliwość sprawdzenia zależności np. między statusem sprzed obecnego zatrudnienia oraz poziomem proaktywnego radzenia sobie a wynikami adaptacji do pracy. Zastosowanie modeli mieszanych umożliwia ponadto testowanie przyjętych założeń dotyczących m.in. interakcji pomiędzy predyktorem z poziomu 1 (efekt interwencji: zmiana w proaktywnym radzeniu sobie) a predyktorem z poziomu 2 (status sprzed obecnego zatrudnienia). Hipoteza badawcza dotycząca interakcji postuluje, że status sprzed zatrudnienia (bezrobotny – zatrudniony) pełni funkcję moderatora w relacji pomiędzy wzrostem proaktywnego radzenia sobie a wynikami adaptacji do pracy.

Interwencja została poddana kodowaniu zero-jedynkowemu, gdzie 0 oznacza brak interwencji, a 1 jej zastosowanie. W pierwszym

pomiarze obie grupy, eksperymentalna i kontrolna, kodowane były jako 0, ponieważ żadna z grup na tym etapie nie pracowała jeszcze z broszurą treningową. W pomiarach drugim i trzecim grupa eksperymentalna była już zaznajomiona z broszurą, dlatego kodowano ją jako 1 w odróżnieniu od grupy kontrolnej nieznającej broszury i kodowanej jako 0. Zmienna interwencja odzwierciedla zatem efekt pracy z broszurą. Obecność jednego z dwóch warunków eksperymentalnych (grupa z interwencją vs grupa bez interwencji) rozpatrywana jest w przyjętym modelu jako predyktor z poziomu 2, natomiast zmienne psychospołeczne (por. rysunek 8: model badawczy) mogące warunkować reakcje badanych na manipulację eksperymentalną jako predyktor z poziomu 1 (Radkiewicz, Zieliński, 2010).

Ze względu na trzykrotny pomiar wszystkich predyktorów ich poziom może różnić się między pomiarami (poziom 1) oraz pomiędzy osobami (poziom 2). Dlatego zmienne predykcyjne zostały wycentrowane poprzez odjęcie wyników surowych od średniej ogólnej (centrowanie wewnątrzosobowe; por. Singer, Willet, 2003). Na poziomie międzyosobowym (poziom 2) zmienne zostały zagegrowane poprzez uśrednienie wyników z trzech pomiarów. Przy analizie efektu pośredniczącego (hipoteza 4) posłużono się analizą mediacji zgodnie ze wskazaniem dla analizy wielopoziomowej (Zhang, Zyphur, Preacher, 2009). Mediator stanowił uśrednioną wartość z trzech pomiarów. Wykorzystano model 1–1–1, w którym zmienne poprzedzające, mediator oraz wyniki są mierzone na poziomie pierwszym, a jednocześnie wszystkie zmienne z tego poziomu są zagnieżdżone w poziomie drugim. Do określenia poziomu istotności mierzonego efektu użyto statystyki Z Sobela (Sobel, 1982). Wielopoziomowa analiza zmiennych została przeprowadzona przy użyciu programu SPSS, a uzyskane efekty zastosowanej interwencji zostały zobrazowane (rysunki 10 i 11) przy użyciu statystyki R.

Wyniki

Rozdział ten jest poświęcony weryfikacji przyjętych założeń i postawionych hipotez badawczych dotyczących związków pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Tabela 8 przedstawia istotne korelacje

Tabela 8

Korelacje między zmiennymi predyktorowymi, proaktywnym radzeniem sobie i wynikami adaptacji do nowego miejsca pracy

| Zmienna | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|---------------------------------|-------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|-------|
| 1. Płeć | 0,53 | 0,50 | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Wiek | 31,47 | 9,79 | -0,08 | | | | | | | | | | | | |
| 3. Status | 0,45 | 0,50 | -0,13* | 0,23** | | | | | | | | | | | |
| 4. Proaktywne radzenie sobie | 2,92 | 0,44 | 0,00 | -0,32** | -0,15** | | | | | | | | | | |
| 5. Własna skuteczność ogólna | 2,28 | 0,40 | -0,10 | -0,20** | -0,01 | 0,62** | | | | | | | | | |
| 6. Własna skuteczność zadaniowa | 3,77 | 0,31 | -0,07 | -0,16* | -0,22** | 0,43** | 0,42** | | | | | | | | |
| 7. Oczekiwanie | -0,10 | 2,00 | -0,04 | -0,15+ | 0,03 | 0,27** | 0,19* | 0,22** | | | | | | | |
| 8. Wsparcie | 3,00 | 0,67 | -0,07 | 0,07 | 0,00 | 0,02 | 0,01 | 0,01 | -0,09 | | | | | | |
| 9. Aдекватność | 0,49 | 0,42 | -0,05 | -0,01 | -0,03 | -0,03 | -0,06 | 0,06 | 0,00 | 0,27** | | | | | |
| 10. Satysfakcja z pracy | 3,99 | 0,56 | -0,22** | 0,01 | 0,12* | 0,33** | 0,34** | 0,25** | 0,26** | -0,12 | -0,14+ | | | | |
| 11. Stres | 2,36 | 0,63 | 0,10 | -0,07 | -0,13** | -0,28** | -0,31** | -0,18* | -0,18* | 0,05 | 0,02 | -0,43** | | | |
| 12. Koszty emocjonalne | 1,65 | 0,51 | 0,12 | 0,01 | -0,07 | -0,38** | -0,37** | -0,34** | -0,21** | 0,10 | 0,00 | -0,54** | 0,57** | | |
| 13. Klaryfikacja roli | 4,48 | 0,45 | -0,02 | -0,16* | -0,17** | 0,37** | 0,40** | 0,32** | 0,14+ | -0,16* | 0,03 | 0,27** | -0,21** | -0,26** | |
| 14. Intencja | 1,94 | 0,81 | 0,14+ | -0,06 | -0,12* | -0,12 | -0,16* | -0,03 | -0,30** | 0,03 | -0,10 | -0,33** | 0,39** | 0,44** | -0,08 |

Adnotacja. Zmienne na poziomie 1 były uśrednione na podstawie wyników ze wszystkich pomiarów. Status sprzed obecnego zatrudnienia jest kodowany zero-jedynkowo (1 = uprzednio bezrobotny, 0 = uprzednio zatrudniony).

+ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

między badanymi zmiennymi predykcyjnymi a proaktywnym radzeniem sobie. Zmienne na poziomie 1 zostały uśrednione na podstawie danych pochodzących ze wszystkich pomiarów. Ze względu na to, że interakcje z udziałem zagregowanych zmiennych pomijają zmianę wewnątrzosobową, powinny być interpretowane z zachowaniem pewnej ostrożności. Zaznacza się tu jednak ogólny trend interakcji pomiędzy badanymi zmiennymi. Związki korelacyjne analizowane na każdym etapie pomiarowym (T1, T2 i T3) zostały zestawione w tabelach 16–18 zamieszczonych w aneksie 1. Jak widać na rysunku 6, proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie związane z percepcją własnej skuteczności ($r = 0,62, p < 0,001$), spostrzeganą własną skutecznością zadaniową ($r = 0,43, p < 0,001$) oraz spełnionymi oczekiwaniami dotyczącymi miejsca pracy ($r = 0,27, p < 0,001$). Rozważana zmienna wchodzi natomiast w negatywne interakcje z wiekiem ($r = -0,32, p < 0,001$) oraz statusem poprzedzającym obecne zatrudnienie ($r = -0,15, p < 0,1$).

Macierz korelacji przedstawia związki pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a zmiennymi rozważanymi jako wyniki adaptacji do miejsca pracy. Proaktywne radzenie sobie jest dodatnio związane z satysfakcją z pracy ($r = 0,33, p < 0,01$) oraz klaryfikacją roli ($r = 0,37, p < 0,01$), ujemnie natomiast wiąże się z odczuwanymi kosztami emocjonalnymi ($r = -0,38, p < 0,01$) i spostrzeganym stresem ($r = -0,28, p < 0,01$). Związek proaktywnego radzenia sobie z intencją zmiany pracy okazał się nieistotny.

Interesujące wydają się związki zmiennych demograficznych, takich jak wiek, płeć i status sprzed zatrudnienia, z pozostałymi zmiennymi. Wiek wchodzi w pozytywną interakcję ze statusem sprzed zatrudnienia ($r = 0,23, p < 0,01$), ma natomiast negatywną relację z przekonaniem o własnej skuteczności ogólnej ($r = -0,20, p < 0,01$) oraz własnej skuteczności zadaniowej ($r = -0,16, p < 0,05$), a także z klaryfikacją roli ($r = -0,16, p < 0,05$). Analizowana zmienna wykazuje podobną tendencję do wchodzenia w negatywną relację również z poziomem spełnienia oczekiwań ($r = -0,15, p < 0,10$). W przypadku płci można zaobserwować negatywną relację tej zmiennej ze statusem sprzed zatrudnienia ($r = -0,13, p < 0,05$) oraz z satysfakcją z pracy ($r = -0,22, p < 0,01$). Z kolei dodatnia relacja ujawnia się

w przypadku płci i intencji zmiany pracy ($r = 0,14, p < 0,10$). Ponieważ płeć była kodowana dychotomicznie, uzyskane wyniki świadczą o tym, że w badanej próbie status osoby bezrobotnej oraz mniejsza satysfakcja z pracy współwystępowała raczej z płcią żeńską, natomiast wśród mężczyzn zarysowała się większa tendencja do intencji zmiany pracy. Posiadanie statusu osoby bezrobotnej tuż przed podjęciem aktualnej pracy wiąże się z niższym przekonaniem o własnej skuteczności ogólnej ($r = -0,22, p < 0,01$), mniejszą klaryfikacją roli ($r = -0,17, p < 0,01$) oraz słabszą intencją zmiany pracy ($r = -0,12, p < 0,05$). Osoby uprzednio bezrobotne charakteryzują się niższym poziomem spostrzeganego stresu ($r = -0,13, p < 0,01$) oraz deklarują wyższy poziom satysfakcji z pracy ($r = 0,12, p < 0,05$).

Predyktory proaktywnego radzenia sobie. Tabela 9 pokazuje wyniki analizy przeprowadzonej z zastosowaniem liniowego modelu mieszanego obejmującego predyktory proaktywnego radzenia sobie. W modelu 1a wprowadzono zmienne kontrolowane, takie jak wiek i płeć, oraz zmienne psychospołeczne (przekonanie o własnej skuteczności ogólnej i zadaniowej, spełnione oczekiwania, otrzymywane wsparcie społeczne i jego adekwatność). Spośród zmiennych kontrolowanych wiek pozostaje w istotnym związku z proaktywnym radzeniem sobie ($\beta = -0,01, p < 0,001$). Związek ten jest ujemny, co oznacza, że skłonność do proaktywnego radzenia sobie z wiekiem maleje. Kontrola została poddana także efektowi czasu – zarówno liniowemu, jak i kwadratowemu. Oba efekty okazały się istotne statystycznie. Efekt liniowy sugeruje wzrost poziomu proaktywnego radzenia sobie w czasie ($\beta = 0,15, p = 0,007$), natomiast efekt kwadratowy pokazuje malejące nachylenie linii regresji z pomiaru na pomiar ($\beta = -0,06, p = 0,049$), co wskazuje na ujemną dynamikę zmiany (por. rysunek 10).

Tabela 9

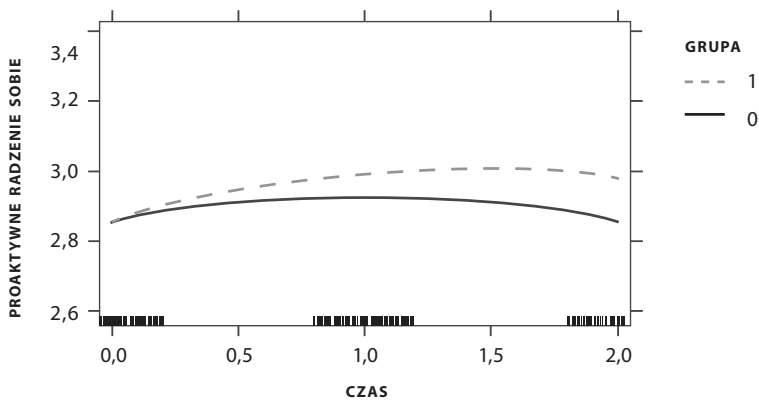
Oddziaływanie zmiennych psychospołecznych na proaktywne radzenie sobie

| Proaktywne radzenie sobie | | |
|---|----------|----------|
| Predyktor | Model 1a | Model 1b |
| Poziom 1 (wewnątrzsobowy) | | |
| Stała | 1,10*** | 1,12*** |
| Efekt liniowy czasu | 0,15** | 0,15** |
| Efekt kwadratowy czasu | -0,06* | -0,06* |
| Własna skuteczność ogólna | 0,30*** | 0,30*** |
| Własna skuteczność zadaniowa | 0,14*** | 0,13*** |
| Oczekiwania | 0,07 | 0,07 |
| Wsparcie społeczne | 0,01 | 0,01 |
| Adekwatność wsparcia | -0,04 | -0,03 |
| Poziom 2 (międzyosobowy) | | |
| Płeć | 0,05 | 0,05 |
| Wiek | -0,01*** | -0,01*** |
| Status (uprzednie bezrobocie) | | -0,05 |
| Struktura kowariancyjna | | |
| Reszta | 0,06*** | 0,06*** |
| Stała (wariancja) | 0,09*** | 0,09*** |
| ICC | 0,60 | 0,60 |
| Dopasowanie modelu | | |
| Warunkowy ($-2 \times \log$ arytm wiarygodności) | 278,04 | 281,25 |
| Zmiana | | -3,21 |
| Kryterium informacyjne Akaike (AIC) | 282,04 | 285,25 |
| Kryterium bayesowskie Schwarza (BIC) | 289,86 | 293,07 |
| K – liczba estymowanych parametrów | 10 | 11 |

Adnotacja. Tylko czynniki stałe (*fixed effects*) są podane. Współczynniki nie są standaryzowane. Płeć jest kodowana zero-jedynkowo (1 = mężczyzna, 0 = kobieta).

Status sprzed zatrudnienia jest kodowany zero-jedynkowo (1 = uprzednio bezrobotny, 0 = uprzednio zatrudniony).

+ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.



Rysunek 10. Oddziaływanie interwencji na poziom proaktywnego radzenia sobie (1 = interwencja, 0 = brak interwencji).

Hipoteza 1 zakłada pozytywny związek między predyktorami psychospołecznymi, takimi jak przekonanie o własnej skuteczności ogólnej (H1a) i zadaniowej (H1b), poziom zaspokojenia oczekiwań (H1c) oraz otrzymywane wsparcie społeczne (H1d) i stopień jego dopasowania do potrzeb (H1e), a proaktywnym radzeniem sobie. Model 1a pokazuje, że przekonanie o własnej skuteczności pozytywnie oddziałuje na ten rodzaj radzenia sobie (własna skuteczność ogólna: $\beta = 0,299$, $p < 0,001$; własna skuteczność zadaniowa: $\beta = 0,139$, $p = 0,001$). Natomiast stopień spełnienia oczekiwań ($\beta = 0,072$, $p = 0,278$) oraz otrzymywane wsparcie społeczne, zarówno ze względu na jego ilość ($\beta = 0,012$, $p = 0,585$), jak i adekwatność ($\beta = -0,037$, $p = 0,234$), nie oddziałują istotnie na poziom proaktywnego radzenia sobie. Postawiona hipoteza 1 została więc potwierdzona częściowo – w odniesieniu do przekonania o własnej skuteczności (H1a–b), natomiast w części H1c–e nie uzyskała potwierdzenia.

W celu sprawdzenia, czy osoby ponownie zatrudnione, a więc podejmujące pracę bezpośrednio po okresie bezrobocia, różnią się poziomem proaktywnego radzenia sobie od osób płynnie zmieniających pracę, w modelu 1b wprowadzono dodatkową zmienną określającą status nowych pracowników bezpośrednio przed aktualnym zatrudnieniem (tj. status osoby bezrobotnej; H1f). Jak można

zauważyć, status bezrobotnego sprzed zatrudnienia nie oddziałuje znacząco na radzenie sobie w sposób proaktywny ($\beta = -0,047$, $p = 0,407$). Uzyskane wyniki nie potwierdziły więc hipotezy 1 w części mówiącej o negatywnym związku między uprzednim bezrobociem a proaktywnym radzeniem sobie (H1f).

Podnoszenie poziomu proaktywnego radzenia sobie – rola treningu. W pierwszym etapie przeprowadzonej analizy sprawdzono, jaką rolę pełni proaktywne radzenie sobie w adaptacji do nowego miejsca pracy. Kolejnym krokiem jest wyjaśnienie, w jaki sposób nowi pracownicy mogą podnosić poziom tego rodzaju radzenia sobie z trudnościami.

Przyjęta hipoteza 2 zakłada, że zastosowana w grupie eksperymentalnej interwencja będzie wzmacniać proaktywną strategię zaradczą. Tabela 10 przedstawia wyniki analizy przeprowadzonej z wykorzystaniem liniowego modelu mieszanego przewidującego wzrost poziomu proaktywnego radzenia sobie. W modelu 1c wprowadzono zmienne kontrolowane, czyli wiek, płeć oraz status poprzedzający obecne zatrudnienie, jak również opisane wcześniej zmienne psychospołeczne (por. tabela 9).

Model 1c wskazuje na pozytywne oddziaływanie zastosowanej interwencji na proaktywne radzenie sobie ($\beta = 0,127$, $p = 0,009$). Oznacza to, że osoby, które pracowały z broszurą interwencyjną, deklarują wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie (rysunek 10). Stanowi to konfirmację postawionej hipotezy 2, która zakłada, że interwencja dotycząca proaktywnego radzenia sobie w okresie adaptacji do pracy wzmacnia proaktywne radzenie sobie u nowo zatrudnionych pracowników.

Model 1d (tabela 10) wskazuje na istotne oddziaływanie interakcji statusu sprzed obecnego zatrudnienia i zastosowanej interwencji na proaktywne radzenie sobie ($\beta = 0,208$; $p = 0,004$). Uzyskane wyniki pokazują, że wśród osób uprzednio bezrobotnych oddziaływanie zastosowanej interwencji jest słabsze (rysunek 11), co potwierdza hipotezę 3 wskazującą na moderujące oddziaływanie statusu posiadanego przed podjęciem obecnej pracy na wzrost proaktywnego radzenia sobie w grupie eksperymentalnej.

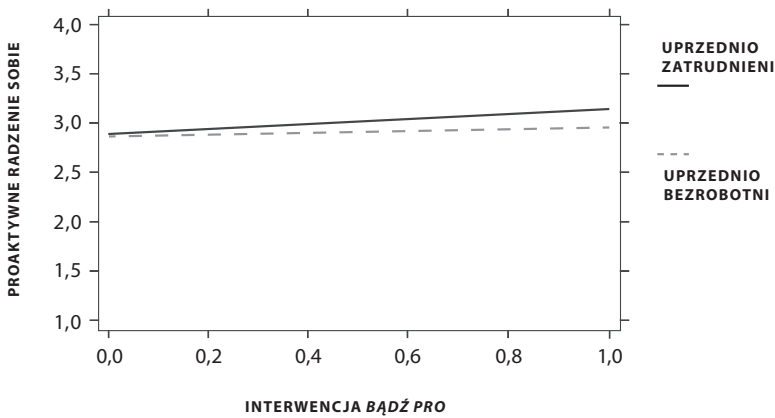
Tabela 10

Oddziaływanie zmiennych psychospołecznych i interwencji na proaktywne radzenie sobie

| Proaktywne radzenie sobie | | | |
|--|----------|----------|----------|
| Predyktor | Model 1b | Model 1c | Model 1d |
| Poziom 1 (wewnątrzsobowy) | | | |
| Stała | 1,12*** | 1,13*** | 1,09*** |
| Efekt liniowy czasu | 0,15** | 0,07 | 0,07 |
| Efekt kwadratowy czasu | -0,06* | -0,03 | -0,03 |
| Własna skuteczność ogólna | 0,30*** | 0,31*** | 0,32*** |
| Własna skuteczność zadaniowa | 0,13*** | 0,12** | 0,13** |
| Oczekiwania | 0,07 | 0,07 | 0,09 |
| Wsparcie społeczne | 0,01 | 0,02 | 0,01 |
| Adekwatność wsparcia | -0,03 | -0,04 | -0,04 |
| Interwencja <i>Bądź PRO</i> | | 0,13** | 0,23*** |
| Interwencja <i>Bądź PRO</i> × status sprzed zatrudnienia | | | -0,21** |
| Poziom 2 (międzyosobowy) | | | |
| Płeć | 0,05 | 0,04 | 0,04 |
| Wiek | -0,01*** | -0,01*** | -0,01** |
| Status (uprzednio bezrobocie) | -0,05 | -0,05 | <0,001 |
| Struktura kowariancyjna | | | |
| Reszta | 0,06*** | 0,06*** | 0,06*** |
| Stała (wariancja) | 0,09*** | 0,09*** | 0,09*** |
| ICC | 0,60 | 0,60 | 0,61 |
| Dopasowanie modelu | | | |
| Warunkowy (-2 × logarytm wiarygodności) | 281,25 | 278,66 | 273,90 |
| Zmiana | -3,21 | 2,59 | 4,76* |
| Kryterium informacyjne Akaike (AIC) | 285,25 | 277,90 | 277,90 |
| Kryterium bayesowskie Schwarza (BIC) | 293,07 | 285,70 | 277,93 |
| K – liczba estymowanych parametrów | 11 | 12 | 13 |

Adnotacja. Tylko czynniki stałe (*fixed effects*) są podane. Współczynniki nie są standaryzowane. Płeć jest kodowana zero-jedynkowo (1 = mężczyzna, 0 = kobieta). Status sprzed zatrudnienia jest kodowany zero-jedynkowo (1 = uprzednio bezrobotny, 0 = uprzednio zatrudniony). Interwencja jest kodowana zero-jedynkowo (1 = interwencja, 0 = brak interwencji).

+ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.



Rysunek 11. Moderujący efekt statusu sprzed zatrudnienia.

Proaktywne radzenie sobie a wyniki adaptacji do pracy. W celu sprawdzenia ujętych w modelu badawczym (rysunek 8) relacji pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a wynikami adaptacji do nowego miejsca pracy w przedstawionej poniżej analizie ujęto następujące zmienne, traktowane jako efekty adaptacji: dobrostan, który opiera się na satysfakcji z pracy, kosztach emocjonalnych i stresie, oraz klaryfikację roli i intencję zmiany pracy. Testowano również moderujące oddziaływanie statusu sprzed zatrudnienia na związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a wymienionymi wynikami adaptacyjnymi. Uwagę skupiono przede wszystkim na rozpoznaniu, czy posiadanie statusu bezrobotnego bezpośrednio przed podjęciem obecnego zatrudnienia będzie istotnym czynnikiem w procesie adaptacji, ocenianym na podstawie osiąganych efektów. Na koniec sprawdzono efekt pośredniczący proaktywnego radzenia sobie w relacji pomiędzy zmiennymi psychospołecznymi a wynikami adaptacji do nowego miejsca pracy.

Dobrostan. Tabele 11–13 pokazują wyniki analizy przeprowadzonej z wykorzystaniem liniowego modelu mieszanego obejmującego oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na dobrostan nowo zatrudnionych pracowników. Analizie poddano trzy zmienne traktowane

Tabela 11

Oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na satysfakcję z pracy

| Satysfakcja z pracy | | | | |
|---|----------|----------|-------------------|-------------------|
| Predyktor | Model 2a | Model 2b | Model 2c | Model 2d |
| Poziom 1 (wewnątrzsobowy) | | | | |
| Stała | 4,12*** | 4,12*** | 2,97*** | 3,33*** |
| Efekt liniowy czasu | -0,12 | -0,06 | -0,05 | -0,05 |
| Efekt kwadratowy czasu | 0,06 | 0,04 | 0,03 | 0,03 |
| Interwencja <i>Bqdz PRO</i> | | -0,08 | -0,08 | -0,09 |
| Proaktywne radzenie sobie | | | -0,10 | 0,02 |
| Proaktywne radzenie sobie × status sprzed zatrudnienia | | | | -0,31 |
| Poziom 2 (międzyosobowy) | | | | |
| Płeć | -0,22* | -0,22* | -0,22** | -0,21** |
| Wiek | -0,00 | -0,00 | 0,00 | 0,01 ⁺ |
| Status sprzed zatrudnienia | 0,11 | 0,11 | 0,15 ⁺ | -0,80* |
| Proaktywne radzenie sobie | | | 0,49*** | 0,26* |
| Proaktywne radzenie sobie × status sprzed zatrudnienia | | | | 0,50** |
| Struktura kowariancyjna | | | | |
| Reszta | 0,14*** | 0,14*** | 0,14*** | 0,14*** |
| Stała (wariancja) | 0,22*** | 0,22*** | 0,18*** | 0,17*** |
| ICC | 0,62 | 0,62 | 0,57 | 0,56 |
| Dopasowanie modelu | | | | |
| Warunkowy (-2 × logarytm wiarygodności) | 588,33 | 590,45 | 570,49 | 563,94 |
| Zmiana | | -2,12 | 19,96*** | 6,55*** |
| Kryterium informacyjne Akaike (AIC) | 592,33 | 594,45 | 574,49 | 567,94 |
| Kryterium bayesowskie Schwarza (BIC) | 600,17 | 602,28 | 582,31 | 575,75 |
| K | 4 | 7 | 8 | 9 |

Adnotacja. Tylko czynniki stałe (*fixed effects*) są podane. Współczynniki nie są standaryzowane. Płeć jest kodowana zero-jedynkowo (1 = mężczyzna, 0 = kobieta). Status sprzed zatrudnienia jest kodowany zero-jedynkowo (1 = uprzednio bezrobotny, 0 = uprzednio zatrudniony).

⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

jako efekty procesu adaptacyjnego w nowym miejscu pracy: satysfakcję z pracy, koszty emocjonalne oraz spostrzegany stres.

Satysfakcja z pracy. W modelu 2a wprowadzono zmienne kontrolowane, takie jak płeć, wiek i status sprzed zatrudnienia. Spośród tych zmiennych płeć pozostaje w istotnej relacji z poczuciem satysfakcji z pracy ($\beta = -0,221, p = 0,011$). Związek ten jest ujemny, co oznacza, że większe poczucie satysfakcji w miejscu pracy deklarują kobiety. Status poprzedzający aktualne zatrudnienie również oddziałuje w pewien sposób na analizowaną zmienną (model 2b; $\beta = 0,153, p = 0,063$), co sugeruje, że osoby uprzednio bezrobotne wykazują tendencję do odczuwania większej satysfakcji z pracy. W modelu 2d proaktywne radzenie sobie – rozpatrywane zarówno na poziomie intrapersonalnym (poziom 1), jak i interpersonalnym (poziom 2) – na poziomie drugim stanowi czynnik dodatnio oddziałujący na poczucie satysfakcji w pracy ($\beta = 0,258, p < 0,040$). Oznacza to, że osoby z wyższym poziomem proaktywnego radzenia sobie odczuwają większą satysfakcję w miejscu pracy, co potwierdza hipotezę o pozytywnym oddziaływaniu proaktywnego radzenia sobie na tę zmienną. Model 2d wskazuje ponadto na pozytywne oddziaływanie interakcji proaktywnego radzenia sobie i uprzedniego statusu osoby bezrobotnej na poczucie satysfakcji w miejscu pracy na poziomie międzyosobowym ($\beta = 0,497, p = 0,007$). Pomimo że uprzednie bezrobocie negatywnie wiąże się z satysfakcją z pracy (model 2d; $\beta = -0,798, p < 0,028$), to uzyskany efekt interakcji pokazuje, że wśród pracowników uprzednio bezrobotnych przejawiających wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie poczucie satysfakcji z pracy jest wyższe. Uzyskane wyniki stanowią potwierdzenie hipotezy 4a zakładającej pozytywny związek proaktywnego radzenia sobie z satysfakcją z pracy. Potwierdzona została również hipoteza 5a zakładająca moderujące oddziaływanie statusu sprzed podjęcia obecnego zatrudnienia (tj. uprzedniego bezrobocia) na jeden z wyników adaptacji do pracy, a mianowicie satysfakcję z pracy.

Koszty emocjonalne. W modelu 3a wprowadzono zmienne kontrolowane, takie jak płeć, wiek i status sprzed zatrudnienia (tabela 12).

Tabela 12

Oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na koszty emocjonalne

| Koszty emocjonalne | | | | |
|---|----------|----------|--------------------|----------|
| Predyktor | Model 3a | Model 3b | Model 3c | Model 3d |
| Poziom 1 (wewnątrzsobowy) | | | | |
| Stała | 0,53*** | 0,53*** | 1,71*** | 1,63*** |
| Efekt liniowy czasu | 0,09 | 0,12 | 0,12 | 0,12 |
| Efekt kwadratowy czasu | -0,02 | -0,03 | -0,03 | -0,03 |
| Interwencja <i>Bądź PRO</i> | | -0,04 | -0,03 | -0,03 |
| Proaktywne radzenie sobie | | | -0,06 | 0,27* |
| Proaktywne radzenie sobie × status sprzed zatrudnienia | | | | -0,81*** |
| Poziom 2 (międzyosobowy) | | | | |
| Płeć | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 |
| Wiek | 0,00 | 0,00 | -0,00 | -0,01 |
| Status sprzed zatrudnienia | -0,09 | -0,09 | -0,13 ⁺ | 0,10 |
| Proaktywne radzenie sobie | | | -0,50*** | -0,45*** |
| Proaktywne radzenie sobie × status sprzed zatrudnienia | | | | -0,12 |
| Struktura kowariancyjna | | | | |
| Reszta | 0,14*** | 0,14*** | 0,14*** | 0,13*** |
| Stała (wariancja) | 0,19*** | 0,19*** | 0,14*** | 0,15*** |
| ICC | 0,58 | 0,58 | 0,51 | 0,54 |
| Dopasowanie modelu | | | | |
| Warunkowy ($-2 \times$ logarytm wiarygodności) | 571,97 | 575,00 | 550,09 | 537,60 |
| Zmiana | | -3,03 | 24,91*** | 12,50*** |
| Kryterium informacyjne Akaike (AIC) | 575,97 | 579,00 | 554,09 | 541,60 |
| Kryterium bayesowskie Schwarza (BIC) | 583,81 | 586,84 | 561,92 | 549,41 |
| K | 4 | 7 | 8 | 9 |

Adnotacja. Tylko czynniki stałe (*fixed effects*) są podane. Współczynniki nie są standaryzowane. Płeć jest kodowana zero-jedynkowo (1 = mężczyzna, 0 = kobieta). Status sprzed zatrudnienia jest kodowany zero-jedynkowo (1 = uprzednio bezrobotny, 0 = uprzednio zatrudniony).

⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Spośród tych zmiennych tylko status sprzed obecnego zatrudnienia pozostaje w istotnej relacji z kosztami emocjonalnymi ponoszonymi w miejscu pracy (model 3c; $\beta = -0,131$, $p = 0,084$). Związek ten jest ujemny i wskazuje na tendencję osób uprzednio bezrobotnych do ponoszenia mniejszych kosztów emocjonalnych, czyli do mniej intensywnego odczuwania negatywnych emocji w miejscu pracy. Proaktywne radzenie sobie na poziomie różnic międzypersonalnych jest ujemnie związane z poziomem negatywnych emocji odczuwanych w miejscu zatrudnienia (model 3c; $\beta = -0,504$, $p < 0,001$). Interakcja proaktywnego radzenia sobie z uprzednim statusem bezrobotnego nie ma na tym poziomie istotnego znaczenia, jest natomiast istotna na poziomie wewnątrzosobowym, gdzie można zauważyć (model 3d, poziom 1) negatywne moderujące oddziaływanie uprzedniego bezrobocia na ponoszone koszty emocjonalne ($\beta = -0,806$, $p < 0,001$).

Wyniki uzyskane na wyższym poziomie potwierdzają hipotezę 4b dotyczącą związku pomiędzy wyższym poziomem proaktywnego radzenia sobie a odczuwaniem mniejszych kosztów emocjonalnych w nowym miejscu pracy. Na poziomie pierwszym została również potwierdzona hipoteza 5b dotycząca moderującego oddziaływania statusu sprzed zatrudnienia (tj. uprzedniego bezrobocia) na analizowaną relację.

Stres. Model 4a (zob. tabela 13) obejmuje zmienne kontrolowane, takie jak płeć, wiek i status sprzed zatrudnienia. Spośród tych zmiennych tylko wiek pozostaje w istotnej relacji ze spostrzeganym poziomem stresu (model 4d; $\beta = -0,009$, $p = 0,065$). Związek ten jest ujemny i świadczy o tendencji osób starszych do spostrzegania mniejszego stresu. Model 4c wskazuje na ujemne oddziaływanie statusu bezrobotnego poprzedzającego obecne zatrudnienie ($\beta = -0,204$, $p = 0,023$) oraz proaktywnego radzenia sobie ($\beta = -0,556$, $p < 0,001$) na analizowaną zmienną. Uzyskany wynik potwierdza postawioną hipotezę 4c zakładającą, że osoby z wyższym poziomem proaktywnego radzenia sobie deklarują niższy poziom spostrzeganego stresu w nowym miejscu pracy. Model 4d wskazuje na istotne oddziaływanie interakcji proaktywnego radzenia sobie z posiadanym uprzednio

Tabela 13

Oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na poziom spostrzeganego stresu

| Predyktor | Stres | | | |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| | Model 4a | Model 4b | Model 4c | Model 4d |
| Poziom 1 (wewnątrzsobowy) | | | | |
| Stała | 1,35*** | 1,33*** | 2,63*** | 2,39*** |
| Efekt liniowy czasu | 0,03 | 0,19 | 0,19 | 0,18 |
| Efekt kwadratowy czasu | -0,04 | -0,09 | -0,09 ⁺ | -0,09 ⁺ |
| Interwencja <i>Bądź PRO</i> | | -0,21* | -0,16 ⁺ | -0,16 ⁺ |
| Proaktywne radzenie sobie | | | -0,26* | -0,02 |
| Proaktywne radzenie sobie × status sprzed zatrudnienia | | | | -0,58* |
| Poziom 2 (międzyosobowy) | | | | |
| Płeć | 0,10 | 0,11 | 0,10 | 0,10 |
| Wiek | <0,001 | <0,001 | -0,01 | -0,01 ⁺ |
| Status sprzed zatrudnienia | -0,16 ⁺ | -0,15 | -0,20* | 0,46 |
| Proaktywne radzenie sobie | | | -0,56*** | -0,40** |
| Proaktywne radzenie sobie × status sprzed zatrudnienia | | | | -0,35 ⁺ |
| Struktura kowariancyjna | | | | |
| Reszta | 0,20*** | 0,19*** | 0,19*** | 0,19*** |
| Stała (wariancja) | 0,25*** | 0,26*** | 0,20*** | 0,20*** |
| ICC | 0,55 | 0,58 | 0,51 | 0,51 |
| Dopasowanie modelu | | | | |
| Warunkowy (-2 × logarytm wiarygodności) | 700,79 | 697,97 | 672,24 | 666,10 |
| Zmiana | | 2,82 ⁺ | 25,73*** | 6,14* |
| Kryterium informacyjne Akaike (AIC) | 704,79 | 701,97 | 676,24 | 670,10 |
| Kryterium bayesowskie Schwarza (BIC) | 712,63 | 709,81 | 684,06 | 677,91 |
| K | 4 | 7 | 8 | 9 |

Adnotacja. Tylko czynniki stałe (*fixed effects*) są podane. Współczynniki nie są standaryzowane. Płeć jest kodowana zero-jedynkowo (1 = mężczyzna, 0 = kobieta). Status sprzed zatrudnienia jest kodowany zero-jedynkowo (1 = uprzednio bezrobotny, 0 = uprzednio zatrudniony).

⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

statusem na percepcję stresu (poziom 1: $\beta = -0,584$, $p = 0,019$; poziom 2: $\beta = -0,345$, $p = 0,088$). Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że wzrost poziomu proaktywnego radzenia sobie przede wszystkim wśród osób uprzednio bezrobotnych zmniejsza percepcję stresu w nowym miejscu pracy, co stanowi potwierdzenie zakładanego efektu moderującego statusu posiadanego przed zatrudnieniem (hipoteza 5c).

Można zauważyć, że przeprowadzona interwencja oddziałuje bezpośrednio na poziom spostrzeganego stresu, istotnie go obniżając (tabela 13, model 4b; $\beta = -0,214$, $p = 0,014$). Na poziomie tej zmiennej wpływa ujemnie również zmiana wewnątrzsobowa w nasileniu proaktywnego radzenia sobie (model 4c; $\beta = -0,258$, $p = 0,043$). Posiadany wcześniej status bezrobotnego dodatkowo zmniejsza percepcję stresu (model 4d; $\beta = -0,584$, $p = 0,019$) wśród nowo zatrudnionych pracowników.

Klaryfikacja roli i intencja zmiany pracy. Tabele 14 i 15 pokazują wyniki analizy przeprowadzonej z wykorzystaniem liniowego modelu mieszanego obejmującego oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na organizacyjny onboarding nowo zatrudnionych pracowników. Analizie poddano dwie zmienne spostrzegane jako efekty procesu adaptacyjnego w nowym miejscu pracy: klaryfikację własnej roli w organizacji oraz intencję zmiany pracy.

Klaryfikacja roli. Model 5a obejmuje zmienne kontrolowane, takie jak płeć, wiek i status sprzed zatrudnienia. Uzyskane wyniki wskazują na negatywny związek wieku z klaryfikacją roli w danej organizacji ($\beta = -0,10$, $p = 0,006$), co świadczy o tym, że z wiekiem wzrasta trudność w zrozumieniu własnej roli w miejscu pracy. W jej dookreśleniu pomagają z kolei proaktywne radzenie sobie rozpatrywane na poziomie wewnątrzsobowym (model 5c; $\beta = 0,429$, $p < 0,001$). Uzyskany wynik pokazuje, że wzrost poziomu proaktywnego radzenia sobie u pracowników pozytywnie oddziałuje na analizowaną zmienną, co stanowi potwierdzenie hipotezy 4d. Model 5d uwidacznia również tendencję ($\beta = -0,561$, $p = 0,060$) do słabszej klaryfikacji roli przez osoby posiadające status bezrobotnego bezpośrednio przed podjęciem

Tabela 14

Oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na klaryfikację roli

| Predyktor | Klaryfikacja roli | | | |
|---|-------------------|----------|----------|--------------------|
| | Model 5a | Model 5b | Model 5c | Model 5d |
| Poziom 1 (wewnątrzsobowy) | | | | |
| Stała | 3,76*** | 3,76*** | 2,93*** | 3,11*** |
| Efekt liniowy czasu | 0,16* | 0,12 | 0,09 | 0,09 |
| Efekt kwadratowy czasu | -0,03 | -0,01 | 0,01 | 0,01 |
| Interwencja <i>Bqdz PRO</i> | | 0,06 | 0,01 | 0,01 |
| Proaktywne radzenie sobie | | | 0,43*** | 0,20 ⁺ |
| Proaktywne radzenie sobie × status sprzed zatrudnienia | | | | 0,58*** |
| Poziom 2 (międzyosobowy) | | | | |
| Płeć | -0,04 | -0,04 | -0,04 | -0,03 |
| Wiek | -0,01** | -0,01** | -0,01 | -0,00 |
| Status sprzed zatrudnienia | -0,09 | -0,09 | -0,06 | -0,56 ⁺ |
| Proaktywne radzenie sobie | | | 0,36*** | 0,24* |
| Proaktywne radzenie sobie × status sprzed zatrudnienia | | | | 0,26 ⁺ |
| Struktura kowariancyjna | | | | |
| Reszta | 0,11*** | 0,11*** | 0,10*** | 0,10*** |
| Stała (wariancja) | 0,13*** | 0,13*** | 0,11*** | 0,11*** |
| ICC | 0,54 | 0,54 | 0,52 | 0,53 |
| Dopasowanie modelu | | | | |
| Warunkowy (-2 × logarytm wiarygodności) | 480,15 | 482,96 | 448,33 | 438,74 |
| Zmiana | | -2,81 | 34,62*** | 9,59** |
| Kryterium informacyjne Akaike (AIC) | 484,15 | 486,96 | 452,33 | 442,74 |
| Kryterium bayesowskie Schwarza (BIC) | 491,99 | 494,79 | 460,16 | 450,56 |
| K | 4 | 7 | 8 | 9 |

Adnotacja. Tylko czynniki stałe (*fixed effects*) są podane. Współczynniki nie są standaryzowane. Płeć jest kodowana zero-jedynkowo (1 = mężczyzna, 0 = kobieta). Status sprzed zatrudnienia jest kodowany zero-jedynkowo (1 = uprzednio bezrobotny, 0 = uprzednio zatrudniony).

⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

obecnego zatrudnienia. Efektywność klaryfikacji własnej roli u tych osób wzrasta wraz ze wzrostem poziomu proaktywnego radzenia sobie ($\beta = 0,576$, $p = 0,002$), co potwierdza hipotezę 5d dotyczącą występowania efektu moderującego statusu sprzed aktualnego zatrudnienia (tabela 14).

Intencja zmiany pracy. Tabela 15 przedstawia modele predykcyjne intencji zmiany pracy. Model 6a obejmuje zmienne kontrolowane, takie jak płeć, wiek i status sprzed zatrudnienia, jak również efekt liniowy i kwadratowy czasu. Spośród tych zmiennych w pozytywny sposób z intencją zmiany pracy wiąże się płeć ($\beta = 0,219$, $p = 0,077$), co wskazuje na tendencję do deklarowania silniejszej intencji zmiany pracy przez mężczyzn. Model 6c pokazuje dodatkowo, że wzrost proaktywnego radzenia sobie na poziomie wewnątrzsobowym wzmacnia intencję rozstania się z organizacją ($\beta = 0,427$, $p = 0,012$), co nie potwierdza hipotezy 4e zakładającej, że proaktywne radzenie sobie będzie zmniejszało chęć zmiany pracy. Potwierdzony został natomiast zakładany w ramach hipotezy 5e efekt statusu sprzed obecnego zatrudnienia moderujący powyższą relację (model 6d; $\beta = -1,053$, $p = 0,001$). Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że pomimo wzrostu poziomu proaktywnego radzenia sobie status osoby bezrobotnej sprzed obecnej pracy osłabia intencję zmiany miejsca zatrudnienia.

Efekt pośredniczący proaktywnego radzenia sobie w osiągnięciu wyników adaptacyjnych. W celu sprawdzenia, czy proaktywne radzenie sobie pośredniczy w relacji pomiędzy przyjętymi predyktorami (zob. rysunek 8) a wynikami adaptacji do nowego miejsca pracy, posłużono się testem Z Sobela. Analiza mediacji została przeprowadzona na zmiennych z poziomu 1 (model 1–1–1). Otrzymane istotne efekty pośredniczące zostały przedstawione na rysunku 12.

Tabela 15

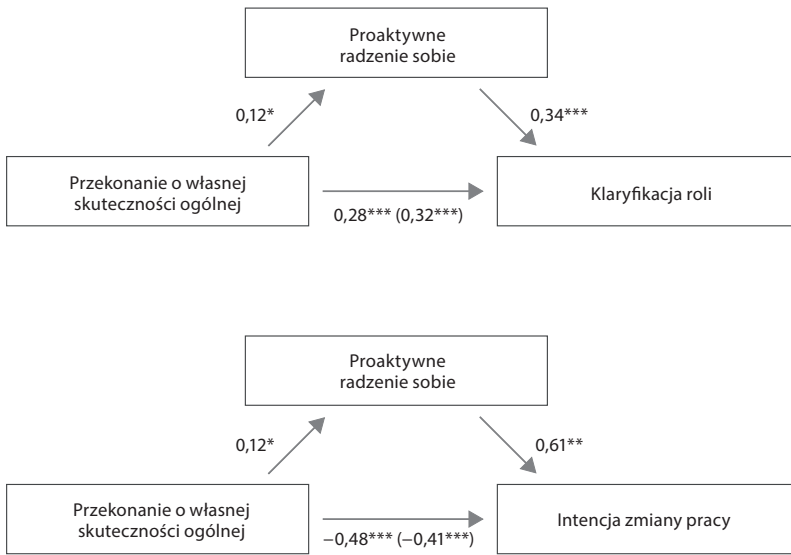
Oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na intensję zmiany pracy

| Intencja zmiany pracy | | | | |
|--|----------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Predyktor | Model 6a | Model 6b | Model 6c | Model 6d |
| Poziom 1 (wewnątrzsobowy) | | | | |
| Stała | 0,87*** | 0,87*** | 1,41*** | 1,17*** |
| Efekt liniowy czasu | 0,15 | 0,13 | 0,09 | 0,09 |
| Efekt kwadratowy czasu | -0,06 | -0,06 | -0,04 | -0,05 |
| Interwencja <i>Bądź PRO</i> | | 0,02 | -0,02 | -0,03 |
| Proaktywne radzenie sobie | | | 0,43* | 0,85*** |
| Proaktywne radzenie sobie × status sprzed zatrudnienia | | | | -1,05*** |
| Poziom 2 (międzyosobowy) | | | | |
| Płeć | 0,22+ | 0,22 ⁺ | 0,22 ⁺ | 0,22 ⁺ |
| Wiek | -0,00 | -0,00 | -0,00 | -0,015 |
| Status sprzed zatrudnienia | -0,13 | -0,13 | -0,14 | 0,53 |
| Proaktywne radzenie sobie | | | -0,22 | -0,06 |
| Proaktywne radzenie sobie × status sprzed zatrudnienia | | | | -0,35 |
| Struktura kowariancyjna | | | | |
| Reszta | 0,35*** | 0,35*** | 0,34*** | 0,33*** |
| Stała (wariancja) | 0,43*** | 0,43*** | 0,43*** | 0,44*** |
| ICC | 0,55 | 0,55 | 0,56 | 0,58 |
| Dopasowanie modelu | | | | |
| Warunkowy (-2 × logarytm wiarygodności) | 909,52 | 911,96 | 907,02 | 896,33 |
| Zmiana | | -2,44 | 4,95* | 10,69*** |
| Kryterium informacyjne Akaike (AIC) | 913,52 | 915,96 | 911,02 | 900,33 |
| Kryterium bayesowskie Schwarza (BIC) | 921,37 | 923,80 | 918,84 | 908,14 |
| K | 4 | 7 | 8 | 9 |

Adnotacja. Tylko czynniki stałe (*fixed effects*) są podane. Współczynniki nie są standaryzowane. Płeć jest kodowana zero-jedynkowo (1 = mężczyzna, 0 = kobieta). Status sprzed zatrudnienia jest kodowany zero-jedynkowo (1 = uprzednio bezrobotny, 0 = uprzednio zatrudniony).

⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

WYNIKI



Rysunek 12. Działanie pośredniczące proaktywnego radzenia sobie.

⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Jak widać na rysunku 12, zmienną, która ma tu istotne znaczenie predykcyjne, jest ogólne przekonanie o własnej skuteczności. Zmienna ta oddziałuje w istotny sposób zarówno na proaktywne radzenie sobie ($\beta = 0,121$, $p = 0,019$), jak i na wyniki adaptacji: klaryfikację roli ($\beta = 0,318$, $p < 0,001$) oraz intencję zmiany pracy ($\beta = 0,413$, $p = 0,001$). W relacji pomiędzy przekonaniem o własnej skuteczności a wskazanymi wynikami adaptacyjnymi istotny okazał się efekt pośredniczący proaktywnego radzenia sobie ($\beta = 0,345$, $p < 0,001$). Zatem można wnioskować, że przekonanie o własnej skuteczności wzmacnia proaktywne radzenie sobie pracownika, co z kolei przekłada się na lepszą klaryfikację roli (dopasowanie modelu: $Z = 1,998$, $p = 0,046$) oraz – wbrew oczekiwaniom – na większą intencję zmiany pracy (dopasowanie modelu: $Z = 2,008$, $p = 0,045$). Uzyskane wyniki potwierdzają postawioną hipotezę 6 o pośredniczącym oddziaływaniu proaktywnego radzenia sobie na wyniki adaptacji w nowym miejscu pracy.

Dane przedstawione w tabelach 14 oraz 15 wskazują również na możliwe oddziaływanie pośredniczące przeprowadzonej interwencji na klaryfikację roli oraz intencję zmiany pracy. Interwencja *Bądź PRO* nie oddziałuje bezpośrednio na badane wyniki adaptacji do pracy, ma natomiast pozytywny wpływ na proaktywne radzenie sobie (tabela 10, model 1c; $\beta = 0,127$, $p = 0,009$). Z kolei wzrost poziomu proaktywnego radzenia sobie oddziałuje pozytywnie na klaryfikację własnej roli w organizacji (tabela 14, model 5c; $\beta = 0,429$, $p = 0,001$), a także ma wpływ na intencję zmiany pracy (tabela 15, model 6c; $\beta = 0,427$, $p = 0,012$).

Podsumowanie wyników badania

Zaproponowany w badaniu hipotetyczny model relacji między badanymi zmiennymi (zob. rysunek 8) wpisuje się w przyjęte ramy konceptualne znaczenia proaktywnego radzenia sobie w procesie szukania pracy i ponownego zatrudnienia (zob. rysunek 3). Przeprowadzona analiza testuje rolę proaktywnego radzenia sobie w osiąganiu przez osoby zatrudnione określonych wyników w zakresie adaptacji do nowego miejsca pracy. Uzyskane rezultaty były rozpatrywane na dwóch poziomach: wewnątrzsobowym (poziom 1) – akcentującym zmianę w poziomie badanych zmiennych u poszczególnych osób oraz międzyosobowym (poziom 2) – skupiającym się na różnicy w poziomie tych zmiennych pomiędzy badanymi osobami.

Wśród wyróżnionych predyktorów proaktywnego radzenia sobie istotne okazało się przekonanie o własnej skuteczności, zarówno ogólnej, jak i zadaniowej (dotyczącej pozytywnej adaptacji do miejsca pracy). Uzyskane wyniki sugerują, że wiara w umiejętność podejmowania działań w celu skutecznego zaadaptowania się do nowego miejsca zatrudnienia sprzyja wzrostowi proaktywnego radzenia sobie na poziomie wewnątrzsobowym. Wbrew oczekiwaniom stopień dopasowania własnych oczekiwań do nowej rzeczywistości zawodowej nie ma istotnego związku z podejmowaniem proaktywnych działań zaradczych. Wsparcie społeczne – zarówno jego ilość, jak i adekwatność do potrzeb – także nie odgrywa znaczącej roli w podnoszeniu poziomu proaktywności w radzeniu sobie w nowym miejscu pracy.

Analizowane zmienne z poziomu 2 wykazują tu dodatkowo istotny związek wieku z tym rodzajem radzenia sobie, co sugeruje, że skłonność do podejmowania proaktywnych działań maleje z wiekiem. Jak wskazują uzyskane wyniki, status sprzed zatrudnienia (bezrobotny vs zatrudniony) nie ma istotnego znaczenia dla poziomu proaktywności analizowanej na poziomie międzyosobowym.

Ocenie poddano również efektywność zastosowanej w badaniu autorskiej interwencji *Bądź PRO* mającej na celu wzmacnianie proaktywnych działań zaradczych. Związek interwencji z proaktywnym działaniem był analizowany na poziomie 1. Uzyskane wyniki potwierdziły pozytywną relację pomiędzy *Bądź PRO* a aktywnością zaradczą tego rodzaju. Jakkolwiek status sprzed zatrudnienia nie oddziałuje istotnie na proaktywne radzenie sobie rozpatrywane całościowo, zmienna ta odgrywa pewną rolę na poziomie wewnątrzosobowym. Przeprowadzona analiza wykazała negatywne oddziaływanie statusu sprzed zatrudnienia (tj. uprzedniego bezrobocia) na relację pomiędzy stosowaną interwencją a pozytywną zmianą w proaktywnym zachowaniu. Świadczy to o tym, że uprzednie bezrobocie osłabia wynik treningu.

W dalszej kolejności analizie została poddana rola proaktywnego radzenia sobie w osiąganiu badanych wyników adaptacyjnych. Zgodnie z przyjętymi ramami teoretycznymi rozpatrzono następujące wyniki adaptacji: dobrostan (satysfakcja z pracy, koszty emocjonalne, spostrzegany poziom stresu), klaryfikacja roli oraz intencja zmiany pracy. Badane zmienne były analizowane wielopoziomowo, z uwzględnieniem poziomu wewnątrzosobowego (poziom 1) oraz międzyosobowego (poziom 2). Na każdym poziomie testowano również rolę statusu sprzed zatrudnienia oraz jego efekt moderujący związek proaktywnego radzenia sobie z wynikami adaptacji do nowego miejsca pracy.

Zmiana wewnątrzosobowa w poziomie proaktywnego radzenia sobie nie jest związana z większą satysfakcją z pracy, jakkolwiek różnice w poziomie tej zmiennej pomiędzy badanymi osobami (poziom międzyosobowy) wykazały jej istotne oddziaływanie na wzrost satysfakcji z pracy. Co więcej, chociaż status bezrobotnego sprzed zatrudnienia osłabia poczucie satysfakcji w obecnym miejscu zatrudnienia,

to proaktywne jednostki podejmujące pracę bezpośrednio po okresie bezrobocia będą odczuwały wyższą satysfakcję z pracy.

Uzyskane wyniki pokazały, że wzrost proaktywnego radzenia sobie (poziom 1) zwiększa koszty emocjonalne ponoszone przez osoby nowo zatrudnione, przy czym uprzednie bezrobocie moderuje tę relację w sposób negatywny. Zatem osoby o wyższym poziomie proaktywnego radzenia sobie pozostające bez zatrudnienia bezpośrednio przed wejściem do nowego miejsca pracy ponoszą mniejsze koszty emocjonalne w trakcie procesu adaptacyjnego. Różnice międzyosobowe w poziomie proaktywności w radzeniu sobie (poziom 2) również przekładają się na mniejsze koszty emocjonalne.

Analizując poziom spostrzeganego stresu, wykazano, że wzrost proaktywnego radzenia sobie redukuje spostrzegany poziom stresu. Poziom ten w pierwszym okresie zatrudnienia obniża także – przy jednoczesnym wzroście proaktywnego radzenia sobie – status sprzed zatrudnienia (tj. uprzednie bezrobocie). Również różnice międzyosobowe w poziomie proaktywności w radzeniu sobie wskazały na istotną rolę tej zmiennej w obniżaniu poziomu spostrzeganego stresu. Jakkolwiek zarysowuje się tu efekt moderujący statusu sprzed zatrudnienia, nie jest on tak istotny jak wśród osób z grupy objętej interwencją. Uzyskane wyniki wskazały także na bezpośrednie oddziaływanie zastosowanej interwencji *Bądź PRO* na obniżenie poziomu stresu. Sugeruje to, że osoby objęte treningiem interwencyjnym odczuwają niższy poziom stresu. Ponieważ interwencja miała na celu wzmacnianie proaktywnego radzenia sobie z sytuacją trudną (tu: adaptacją do nowego miejsca pracy w początkowym okresie zatrudnienia), uzyskany wynik wydaje się w pełni adekwatny.

W dalszej kolejności przeprowadzona analiza wykazała, że wewnątrzosobowa zmiana działań zaradczych na bardziej proaktywne sprzyja klaryfikacji roli. Zarysował się tu także efekt moderujący statusu sprzed obecnego zatrudnienia. Uzyskane wyniki sugerują, że osoby, które pracowały z broszurą *Bądź PRO*, zwiększyły poziom proaktywnego radzenia sobie, a przez to osiągają lepsze wyniki w klaryfikowaniu własnej roli. Pomimo że status sprzed zatrudnienia (tj. uprzednie bezrobocie) w odczuciu pracownika obniża klarowność roli w nowym miejscu pracy, to pracownicy objęci interwencją,

a więc z wyższym poziomem proaktywnego radzenia sobie, osiągają lepsze wyniki w dookreślaniu własnej roli w nowej organizacji. Efekt ten dotyczy zwłaszcza tych pracowników, którzy bezpośrednio przed wejściem do nowego miejsca zatrudnienia byli bezrobotni. Wyniki badania wskazują na podobną tendencję na poziomie międzyosobowym, choć efekt moderujący statusu sprzed zatrudnienia okazał się tutaj mniej znaczący niż w grupie objętej interwencją.

Przeprowadzona analiza pokazała pozytywny wpływ proaktywnego radzenia sobie na skłonność do zmiany pracy. Wbrew oczekiwaniom, uzyskane wyniki świadczą o silniejszej intencji zmiany pracy wśród osób, które dzięki interwencji *Bądź PRO* zwiększyły swój poziom proaktywnego radzenia sobie. Tendencja ta maleje jednak w przypadku pracowników nowo zatrudnionych bezpośrednio po okresie pozostawania bez pracy.

W końcowym etapie analizie poddano efekt pośredniczący proaktywnego radzenia sobie w relacji pomiędzy przyjętymi w modelu badawczym predyktorami a wynikami adaptacji do pracy. Adekwatnie do wyników dotyczących predyktorów radzenia sobie w sposób proaktywny, które wskazały na istotną rolę przekonania o własnej skuteczności ogólnej i zadaniowej w podnoszeniu poziomu tego rodzaju działań zaradczych, analiza mediacyjna pokazała, że proaktywne radzenie sobie pośredniczy w relacji pomiędzy przekonaniem o własnej skuteczności i wynikami adaptacji do nowego miejsca zatrudnienia, takimi jak klaryfikacja roli oraz intencja zmiany pracy.

PODSUMOWANIE WYNIKÓW I DYSKUSJA

Przedstawione w części drugiej niniejszej monografii badania własne miały na celu weryfikację przyjętych modeli badawczych stanowiących składowe podjętego problemu badawczego, jakim była rola proaktywnego radzenia sobie w trakcie szukania pracy oraz po ponownym zatrudnieniu. W pierwszym badaniu analizie poddano proaktywny sposób radzenia sobie oraz jego wyznaczniki i efekty rozpatrywane w grupie osób bezrobotnych. Głównym celem tego badania było sprawdzenie, jaką rolę odgrywa poziom proaktywnego radzenia sobie w podejmowaniu działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy (zob. *Proaktywne radzenie sobie a zachowanie ukierunkowane na poszukiwanie pracy – podsumowanie i wnioski z badania*). Przyjęto założenie, że wysoka intensywność podejmowanych poszukiwań będzie prowadziła do ponownego zatrudnienia.

Znalezienie nowej pracy (tj. podpisanie umowy o pracę) jest najczęściej uznawane za główny wyznacznik sukcesu ponownego zatrudnienia (*reemployment success*), co wydaje się stanowczo zawężoną perspektywą, która wskazuje bardziej na sukces w procesie poszukiwania pracy. W podjętym problemie badawczym rozumienie sukcesu reintegracyjnego zostało więc poszerzone o wyniki adaptacji do nowego miejsca zatrudnienia. Podstawowym celem badawczym drugiego badania była weryfikacja hipotetycznego modelu obrazującego związku pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie w nowej pracy a jego psychospołecznymi wyznacznikami oraz wynikami adaptacyjnymi. Analizie poddano nowo zatrudnionych pracowników w fazie wejścia do nowej organizacji. Badaną grupę kontrolowano pod kątem statusu posiadanego bezpośrednio przed podjęciem aktualnego zatrudnienia (tj. bezrobotni vs zatrudnieni w innej organizacji). Pozwoliło to na określenie roli proaktywnego radzenia sobie w sytuacji ponownego zatrudnienia po okresie braku

pracy i zestawienie uzyskanych wyników z wynikami osób po płynnej zmianie pracy (zatrudnieni w innej organizacji). Dodatkowo w badaniu wykorzystano czynnik eksperymentalny, jaki stanowiła interwencja *Bądź PRO* wzmacniająca proaktywne radzenie sobie. Wyniki uzyskane w grupie eksperymentalnej, w której zastosowano interwencję, zostały porównane z wynikami otrzymanymi w grupie kontrolnej, która nie uczestniczyła w treningu (zob. *Ponowne zatrudnienie a proaktywne radzenie sobie w nowym miejscu pracy – podsumowanie i wnioski z badania*).

Podsumowanie wyników badań

Nakreślony w części teoretycznej tej pracy schematyczny model konceptualny (rysunek 3) był następnie testowany w toku badań własnych (zob. rozdziały *Proaktywne radzenie sobie a zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy* oraz *Proaktywne radzenie sobie a adaptacja do nowego miejsca pracy w sytuacji ponownego zatrudnienia*). Uzyskane wyniki potwierdziły, że proaktywność w procesie zaradczym prowadzi do pozytywnych wyników: wzmacnia intensywność zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy oraz skutkuje lepszymi wynikami w adaptacji do nowego miejsca zatrudnienia. Spośród predyktorów proaktywnego radzenia sobie istotne okazało się przekonanie o własnej skuteczności – zarówno ogólne, jak i skonkretyzowane (zadaniowe). Pozostałe rozważane czynniki, czyli oczekiwania oraz wsparcie społeczne, okazały się nieistotne w przewidywaniu radzenia sobie w sposób proaktywny.

Proaktywne radzenie sobie a zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy – podsumowanie i wnioski z badania. Przeprowadzone badanie miało na celu określenie roli, jaką odgrywa proaktywne radzenie sobie w podejmowaniu działań ukierunkowanych na znalezienie zatrudnienia. Badana relacja rozpatrywana była dwojako – w pierwszym podejściu zakładano bezpośredni związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a aktywnością ukierunkowaną na szukanie pracy podejmowaną przez osoby bezrobotne, w drugim podejściu analizowano efekt pośredniczący. Przyjęto założenie

o efekcie pośredniczącym proaktywnego radzenia sobie w relacji pomiędzy czynnikami psychospołecznymi (przekonanie o własnej skuteczności, oczekiwania, wsparcie społeczne) a szukaniem pracy, następnie sprawdzono efekt pośredniczący posiadanych intencji szukania pracy oraz stresu w relacji między proaktywnym radzeniem sobie a działaniami podejmowanymi w celu znalezienia zatrudnienia. Przeprowadzone badanie przekrojowe pozwoliło na uchwycenie realnego obrazu funkcjonowania osób bezrobotnych w procesie poszukiwania pracy.

Zgodnie z nakreślonym wcześniej problemem badawczym zachowania ukierunkowane na poszukiwanie zatrudnienia zostały ujęte w ramy teorii proaktywnego radzenia sobie. Weryfikacja przyjętego modelu badawczego odbywała się etapami, odpowiednio do postawionych hipotez badawczych. Odniesienie dla modelu badawczego stanowiły badania dotyczące proaktywności w aktywności zaradczej (np. Frese, Fay, 2001; Major, Kozłowski, 1997). Zgodnie z tym ujęciem za istotne predyktory proaktywnego radzenia sobie w trakcie szukania pracy uznano zmienne psychospołeczne, takie jak przekonanie o własnej skuteczności, oczekiwania dotyczące pozytywnego wyniku (tj. znalezienia pracy) czy otrzymywane wsparcie społeczne. W pierwszym etapie analizy danych dokonano weryfikacji postawionej hipotezy o oddziaływaniu powyższych zmiennych na proaktywne radzenie sobie. Uzyskane wyniki wykazały, że wyższy poziom spostrzeganej własnej skuteczności, zarówno ogólnej, jak i zadaniowej, a więc odnoszącej się do konkretnej sytuacji (JSB), jest związany z wyższym poziomem proaktywnego radzenia sobie. Otrzymana zależność koresponduje ze społeczno-poznawczą teorią Bandury (1999, 2001, 2002), która podkreśla kluczową rolę przekonania o własnej skuteczności w podejmowaniu nowych działań oraz skutecznym podtrzymywaniu w czasie działań już zainicjowanych. Wyższy poziom spostrzeganej własnej skuteczności stanowi więc czynnik, który pomaga bezrobotnym wytrwale szukać pracy. Jak podkreśla Wanberg (1997), proces szukania zatrudnienia może powodować w początkowym etapie negatywne skutki, a podjęty wysiłek może okazać się efektywny i korzystny dla jednostki dopiero w dłuższej perspektywie czasowej. Odnosząc się do przyjętej

w niniejszej monografii teorii proaktywnego radzenia sobie, podkreślić zatem należy istotę tego rodzaju aktywności zaradczej w trakcie szukania pracy, ponieważ efekty podejmowanych działań są tu najczęściej odroczone w czasie. Ponieważ proces szukania zatrudnienia, zwłaszcza w przypadku osób pozostających dłużej bez pracy, wiąże się z doświadczaniem niepowodzeń w zdobyciu posady, może niejednokrotnie przeradzać się w trening bezradności (Seligman, za: Kofta, Sędek, 1987). W poradniku skierowanym do osób bezrobotnych (Bolles, 1993) zamieszczono syntetyczny opis procesu szukania zatrudnienia w postaci ciągu odmów zakończonego pozytywnym rozpatrzeniem podania o pracę (*nie, nie, nie... tak*). Etap powtarzających się odmów może być odbierany jako porażka oraz skutkować utratą wiary w możliwość kierowania własnym życiem (czyli wykształceniem się zewnętrznego poczucia kontroli), co z kolei obniża przekonanie o własnej skuteczności. U osób o wewnętrznym poczuciu kontroli reakcja na tę samą sytuację byłaby inna. Wierząc w możliwość sterowania własnym życiem, osoby te wykazują tendencję do traktowania sytuacji życiowych jako zadań, które starają się wykonać. Dzięki potrzebie osiągnięć stają się też bardziej twórczy i aktywni. Wyniki badań dowodzą, że wysokie przekonanie o własnej skuteczności oddziałuje na wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie. Koncepcja własnej skuteczności (Bandura, 1997) podkreśla wpływ tego czynnika na samodzielność, aktywność i skuteczność podejmowanych działań. Osoby wysoko oceniające własną skuteczność wykazują większą inicjatywę m.in. w poszukiwaniu informacji przydatnych w rozwiązaniu problemu oraz umiejętność efektywnego wykorzystywania już posiadanej wiedzy w nowych sytuacjach, co koresponduje z proaktywnym sposobem radzenia sobie, w tym również w procesie szukania pracy.

Rezultaty badań pokazały także istotną relację między czynnikiem społecznym, jakim jest wsparcie społeczne, a proaktywnym radzeniem sobie w zakresie adekwatności otrzymywanego wsparcia. Postawiona hipoteza sugerowała dodatni związek analizowanych zmiennych. Okazało się jednak, że w przeciwieństwie do oczekiwań adekwatne wsparcie wiąże się negatywnie z tym rodzajem radzenia sobie. Uzyskany wynik wydaje się zaskakujący w świetle

dotychczasowych badań, gdyż poszukiwanie wsparcia wskazywane jest w nich jako jeden z elementów sprzyjających proaktywności. Zwracanie się po wsparcie pomaga bowiem jednostce w gromadzeniu zasobów, z których – zgodnie z teorią proaktywnego radzenia sobie – może korzystać w obliczu potencjalnych stresorów. Dla wyjaśnienia tej niespodziewanej zależności warto rozważyć specyfikę sytuacji bezrobocia i jej konsekwencji odczuwanych przez osoby bez pracy. Jedno z możliwych wyjaśnień może być kojarzone z rodzajem wsparcia oraz formą jego przekazu. Badania dotyczące negatywnego wsparcia społecznego (Harber, Kraenzle-Schneider, Everard, Fisher, 2005) podkreślają znaczenie nie tylko treści otrzymywanej pomocy, ale także okoliczności jej udzielania oraz postawy osoby udzielającej. Otrzymywane wsparcie może być spostrzegane przez jednostkę jako inwestycja zewnętrzna lub próba kierowania nią „z tylnego siedzenia” (Harber i in., 2005), co znacznie ogranicza poczucie samodzielności i skuteczności stanowiące podstawę proaktywnych działań. Z tego względu współczesne teorie motywacji (Eccles, Wigfield, 2002; Feather, O'Brien, 1986, 1987) skupiają się na wierze jednostki we własne kompetencje i skuteczność, oczekiwaniach sukcesu lub porażki oraz poczuciu kontroli nad możliwymi wynikami. Jeśli osoba uzna, że jest w stanie wykonać zamierzone zadanie, podjęte przez nią działanie będzie bardziej adekwatne i efektywne. Wiara we własne siły i w możliwość sprostania zadaniu sprawia, że podmiot jest skłonny do wyboru celów stanowiących dla niego wyzwanie. I odwrotnie – poczucie zewnątrzsterowności i braku wpływu na sytuację może zniechęcać do podejmowania proaktywnych działań. Należy również podkreślić, że wyniki uzyskane w badaniu dotyczą wsparcia społecznego rozważanego pod kątem zgodności z odczuwanymi potrzebami, czyli adekwatności otrzymywanego wsparcia. Można więc przypuszczać, że otrzymywana przez osoby bezrobotne pomoc zgodna z ich aktualnym zapotrzebowaniem osłabia ich motywację do proaktywnego radzenia sobie z brakiem pracy, odsuwając potrzebę szukania zatrudnienia na dalszy plan.

Wbrew oczekiwaniom rozważane predyktory proaktywnych działań zaradczych: oczekiwania dotyczące wyniku oraz wsparcie społeczne (rozpatrywane ilościowo), nie wiążą się istotnie z tym

rodzajem radzenia sobie. Jak pokazały badania dotyczące optymizmu wśród osób bezrobotnych, pozytywne spostrzeganie sytuacji nie jest jednoznacznie powiązane z podejmowaniem decyzji o założeniu własnej firmy, a więc nie wzmacnia intencji przedsiębiorczej ani nie skłania do podejmowania aktywnych działań (Łaguna, 2006). Można więc przypuszczać, że oczekiwanie pozytywnego wyniku własnych działań przekłada się na korzystniejszą ocenę sytuacji, a taki obraz nie generuje potrzeby inicjowania proaktywnych działań. Proaktywne jednostki przeważnie ukierunkowują swoje działania na zadania trudne, stanowiące dla nich wyzwanie, nie angażując się w zadania proste i mało wymagające (Bateman, Crant, 1993). Podobnie mogą reagować na otrzymywane wsparcie – większe wsparcie z otoczenia może sprawiać, że będą spostrzegać stojące przed nimi zadania jako wymagające mniejszego wkładu indywidualnego.

W drugim etapie przeprowadzonej analizy sprawdzono związek proaktywnego radzenia sobie z zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy. Uzyskane rezultaty wskazały na istotną pozytywną rolę proaktywnego radzenia sobie w predykcji analizowanych działań. Zgodnie z przyjętą teorią proaktywnego radzenia sobie podstawę przyszłych wyborów dotyczących odpowiednich zachowań stanowią nastawienie na osiągnięcie pożądanego wyniku wskutek podjętych działań oraz uprzednie doświadczenia jednostki (Borders, Earleywine, Huey, 2004). Jak pokazują wyniki, skłonność do proaktywnego radzenia sobie prowadzi do intensyfikacji podejmowanych działań ukierunkowanych na szukanie zatrudnienia, ponieważ pomimo uświadamiania sobie trudności zadania znalezienie pracy jest traktowane jako wyzwanie. Posiadane zasoby, m.in. przekonanie o własnej skuteczności, dodatkowo wzmacniają pozytywną ocenę efektów podejmowanych działań. Ważną rolę odgrywa tutaj w szczególności przekonanie o własnej skuteczności ogólnej oraz zadaniowej – skojarzonej z podejmowaną aktywnością ukierunkowaną na poszukiwanie miejsca zatrudnienia. W drodze weryfikacji hipotezy dotyczącej efektu pośredniczącego proaktywnego radzenia sobie wykazano, że poczucie własnej skuteczności wiąże się pośrednio z aktywnym szukaniem pracy poprzez podnoszenie poziomu proaktywnego radzenia sobie.

Spośród możliwych wyników proaktywnych działań w niniejszym badaniu wzięto pod uwagę: (1) intencję szukania pracy oraz (2) poziom spostrzeganego stresu, które zgodnie z przyjętą hipotezą oddziałują w dalszej kolejności na proces szukania zatrudnienia. Analiza efektu pośredniczącego wykazała, że proaktywne radzenie sobie poprzez pozytywne oddziaływanie na intencję szukania pracy intensyfikuje starania mające na celu znalezienie etatu. Jednostka proaktywna ocenia stojące przed nią zadania w kategorii wyzwania, w bardziej pozytywnym świetle stawia też własne szanse na osiągnięcie oczekiwanego rezultatu, zatem będzie deklarować silniejszą intencję szukania pracy. Zgodnie z badaniami dotyczącymi obszaru bezrobocia (Feather, O'Brien, 1987) oraz zdrowia (Gutiérrez-Doña i in., 2009) intencja działania przekłada się na podejmowanie określonej aktywności. Wyniki badań własnych potwierdzają związek intencji z podejmowaniem działań ukierunkowanych na znalezienie pracy, nadając dodatkowo owej relacji wymiar proaktywny.

Jak pokazują uzyskane wyniki dotyczące pośredniczącego oddziaływania proaktywnego radzenia sobie na szukanie pracy, ten rodzaj aktywności zaradczej wykazuje przeciwne do zakładanego wcześniej oddziaływania na percepcję stresu, zwiększając jego poziom u osób bezrobotnych. Zgodnie z założeniem koncepcji proaktywności (Aspinwall, Taylor, 1993; Greenglass, 2002) zmienna ta powinna redukować poziom stresu lub wręcz nie dopuszczać do wystąpienia sytuacji stresowych poprzez podejmowaną z wyprzedzeniem aktywność zaradczą. Biorąc jednak pod uwagę negatywne konsekwencje sytuacji bezrobocia oraz wnioski z badań nad „ciemną stroną” zachowań proaktywnych (Bolino, Turnley, Anderson, 2017), należy się spodziewać, że jednostki mogą odczuwać w trakcie podejmowania działań zaradczych więcej negatywnych emocji, np. z powodu otrzymywania negatywnej informacji zwrotnej, a w konsekwencji może u nich wzrastać poziom spostrzeganego stresu. Zjawisko to może mieć także inne przyczyny. Proces szukania pracy zazwyczaj rozciąga się w czasie i jest często związany z doświadczaniem odrzucenia. Proaktywne działania, wiążące się m.in. ze skanowaniem otoczenia, sprawdzaniem własnych możliwości, szukaniem zasobów i podejmowaniem konkretnych kroków, mogą wzmacniać negatywny obraz sytuacji, w jakiej

jednostka się znajduje, a przez to potęgować percepcję stresu. Jak pokazują wyniki, wyższy poziom stresu przyczynia się jednak w dalszej kolejności do większej intensywności starań podejmowanych w celu znalezienia zatrudnienia. Oznacza to, że jednostki proaktywne intensyfikują działania ukierunkowane na szukanie zatrudnienia nawet w warunkach podwyższonego poziomu stresu. Można przypuszczać, że proaktywne radzenie sobie podnosi poziom stresu odczuwanego jako eustres, czyli stres konstruktywny (Hobfoll, 2006), przez co w efekcie prowadzi do intensyfikacji, a nie spodziewanej deterioracji działań ukierunkowanych na poszukiwanie zatrudnienia.

Rozważając aktywność ukierunkowaną na poszukiwanie pracy jako zespół zachowań zależnych nie tylko od indywidualnych zdolności i możliwości, lecz także od zasobów i okoliczności znajdujących się poza osobistą kontrolą podmiotu (van Hooft, Born, Taris, van der Flier, Blonk, 2004), analizie poddano także zmienne kontrolowane. Przeprowadzone badanie wskazało na istotną funkcję moderującą czasu pozostawania bez zatrudnienia. Pomimo że wzrost poziomu proaktywnego radzenia sobie jest związany z większą intensywnością zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy, tendencja ta jest słabsza w grupie osób długotrwale bezrobotnych, a więc pozostających bez pracy powyżej 12 miesięcy.

Ponowne zatrudnienie a proaktywne radzenie sobie w nowym miejscu pracy – podsumowanie i wnioski z badania. Przedstawione badanie podkreśla znaczenie proaktywnego radzenia sobie w procesie adaptacji do nowego miejsca pracy. Badana relacja rozpatrywana była dwojako – w pierwszym podejściu zakładano bezpośredni związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a wynikami adaptacji wśród nowo zatrudnionych pracowników, w drugim podejściu analizowano efekt pośredniczący. Przyjęto założenie o efekcie pośredniczącym proaktywnego radzenia sobie w relacji pomiędzy czynnikami psychospołecznymi (przekonanie o własnej skuteczności, poziom spełnienia oczekiwań, wsparcie społeczne) a wynikami adaptacyjnymi. W końcowym kroku analizie poddano wpływ zastosowanej interwencji *Bądź PRO* na wzrost poziomu proaktywnego radzenia sobie. Na każdym etapie analizy sprawdzano również

oddziaływanie statusu sprzed obecnego zatrudnienia. Analiza wyników miała na celu uzyskanie odpowiedzi na dwa podstawowe pytania: pierwsze dotyczyło roli proaktywnego radzenia sobie w adaptacji do nowego otoczenia zawodowego, ze szczególnym naciskiem na osoby poprzednio bezrobotne, drugie natomiast skupiało się na możliwości nabycia lub poprawy umiejętności proaktywnego radzenia sobie poprzez uczenie się (trening). Przeprowadzone badanie podłużne pozwoliło na uchwycenie badanych efektów z uwzględnieniem perspektywy czasowej. Wprowadzony dodatkowo czynnik eksperymentalny umożliwił określenie wpływu interwencji na poziom proaktywnego radzenia sobie. Analiza wyników przebiegała w porządku podyktowanym przez postawione hipotezy badawcze.

Odniesienie dla przyjętego modelu badawczego stanowiły badania dotyczące proaktywnej aktywności zaradczej (np. Frese, Fay, 2001; Major, Kozłowski, 1997). Zgodnie z tym ujęciem za istotne predyktory proaktywnego radzenia sobie w nowym miejscu pracy uznano zmienne psychospołeczne, takie jak przekonanie o własnej skuteczności (ogólnej i zadaniowej), poziom spełnienia oczekiwań oraz wsparcie społeczne, rozważane pod kątem ilości i adekwatności. Uzyskane wyniki prezentowanych badań własnych poświadczają istotną rolę przekonania o własnej skuteczności dla proaktywnego radzenia sobie, wskazując, że wyższy poziom spostrzeganej własnej skuteczności, zarówno ogólnej, jak i zadaniowej (a więc odnoszącej się do konkretnej sytuacji, czyli aktualnego miejsca pracy), przekłada się na wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie. Otrzymana zależność potwierdza społeczno-poznawczą teorię Bandury (1997, 2001), a także kluczową rolę przekonania o własnej skuteczności w inicjowaniu nowych działań oraz skutecznym podtrzymywaniu działań już podjętych w dłuższej perspektywie czasowej (Luszczynska i in., 2005). Wyższy poziom spostrzeganej własnej skuteczności stanowi więc czynnik pomagający nowo zatrudnionym pracownikom w podnoszeniu poziomu proaktywnego radzenia sobie. W toku badań ujawnił się dodatkowo negatywny wpływ wieku na skłonność do proaktywnych działań, co potwierdza dotychczasowe ustalenia odnośnie relacji tych zmiennych (Brzezińska, 2011) i przenosi je na grunt organizacyjny (faza onboardingu).

Uzyskane wyniki nie potwierdziły oczekiwań dotyczących predykcji proaktywnego radzenia sobie na podstawie rozważanych czynników. Okazało się, że stopień dopasowania własnych oczekiwań do nowej rzeczywistości zawodowej oraz wsparcie społeczne rozpatrywane zarówno pod kątem ilościowym, jak i pod kątem adekwatności do potrzeb nie mają istotnego wpływu na podejmowanie proaktywnych zachowań zaradczych. Brak występowania oczekiwanych zależności może być spowodowany percepcją aktualnej lub przyszłej sytuacji. Zarówno dopasowanie oczekiwań, jak i odpowiednie wsparcie otrzymywane przez podmiot może sprawiać, że nie będzie on spostrzegał stojących przed nim zadań jako wyzwania, co stanowi jeden z warunków koniecznych podejmowania proaktywnej aktywności zaradczej (Bateman, Crant, 1993).

W dalszej kolejności analizie poddano związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a wynikami adaptacji w nowym miejscu pracy. Uzyskane rezultaty wskazały na istotną rolę proaktywnego radzenia sobie w predykcji rozważanych efektów adaptacyjnych. Spośród możliwych wyników procesu adaptacji w badaniu wzięto pod uwagę: (1) dobrostan, który obejmował satysfakcję z pracy, ponoszone koszty emocjonalne oraz spostrzegany stres; (2) klaryfikację roli i (3) intencję zmiany pracy. Dodatkowo analizie poddano status sprzed zatrudnienia zgodnie z przyjętą hipotezą mówiącą, że osoby, które przed podjęciem obecnej pracy posiadały status bezrobotnego, mogą odczuwać więcej negatywnych emocji w miejscu pracy, a w konsekwencji może wzrastać u nich spostrzegany poziom stresu, przekładając się na mniejszą satysfakcję z pracy. Przeprowadzona analiza wykazała, że na poziomie międzyosobowym średni poziom proaktywnych działań zaradczych wiąże się z większą satysfakcją z pracy. Jakkolwiek wcześniejsze doświadczenie sytuacji braku zatrudnienia obniża satysfakcję z wykonywanej pracy, wyższa proaktywność w radzeniu sobie z kolei wzmacnia poczucie satysfakcji. Warto podkreślić, że według teorii proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 2002) proaktywni pracownicy nie oceniają sytuacji pod kątem krzywdy czy straty, lecz mają tendencję do upatrywania w trudnościach wyzwań, które warto podjąć. Ocena zdarzeń w pozytywnych kategoriach uwidacznia się także w zauważalnej

u bardziej proaktywnych pracowników tendencji do minimalizowania kosztów emocjonalnych. Tendencja ta jest dodatkowo wzmacniana przez uprzedni status osoby bezrobotnej. Uzyskane wyniki korespondują z wcześniejszymi badaniami (Ślebarska, Chudzicka-Czupała, 2013b) pokazującymi, że odczuwane koszty emocjonalne są mniejsze w przypadku długotrwale bezrobotnych niż w przypadku osób pozostających bez pracy do 12 miesięcy przed ponownym zatrudnieniem.

Przeprowadzona analiza dotycząca dobrostanu nowo zatrudnionych wykazała, że wzrost poziomu proaktywnego radzenia sobie obniża poziom stresu, co pozostaje w zgodzie z teorią proaktywnego radzenia sobie. Dodatkowo czynnikiem obniżającym poziom spostrzeganego stresu w tej grupie był deklarowany przez badanych status osoby bezrobotnej posiadany bezpośrednio przed podjęciem obecnej pracy. Seligman i Csikszentmihalyi (2000) podkreślają, że praca w warunkach niepewności zagraża dobrostanowi jednostki. Ponieważ faza wejścia do nowej organizacji wiąże się z brakiem poczucia bezpieczeństwa, utrzymanie dobrostanu jest szczególnie ważne dla osiągnięcia dopasowania na linii człowiek–organizacja. Obustronne dopasowanie (Czarnota-Bojarska, 2010) skutkuje lepszą adaptacją do miejsca pracy (Czerw, 2014). Wyniki badań własnych pokazują, że czynnikiem mającym znaczący wpływ na utrzymanie dobrostanu nowego pracownika jest proaktywne radzenie sobie, które prowadzi w szczególności do obniżenia negatywnego afektu (niższe koszty emocjonalne) oraz percypowanego poziomu stresu. Proaktywne radzenie sobie koresponduje z czynnikami związanymi z dobrostanem jednostki, takimi jak potrzeba autonomii, możliwość podejmowania decyzji czy suwerenność myślenia. Czynniki te pozwalają na wewnętrzną regulację emocji oraz prawidłowe funkcjonowanie niezależnie od kontekstu społecznego (Kállay, Miclea, 2007).

Dalsza analiza dotycząca oddziaływania proaktywnego radzenia sobie na wyniki adaptacji do nowego miejsca pracy wykazała, że ten rodzaj radzenia sobie jest czynnikiem skutecznym i prowadzącym do długoterminowych wyników. Klaryfikacja roli, która odnosi się do stopnia, w jakim pracownik zna swoją pracę, wie, za co jest

odpowiedzialny oraz rozumie stawiane mu wymagania, może być wzmacniana m.in. poprzez zdobywanie informacji, rozmowę ze współpracownikami o własnej pracy czy też staranie się o informację zwrotną, co ściśle koresponduje z proaktywnym radzeniem sobie. Z tego względu osoby radzące sobie w sposób proaktywny potrafią gromadzić zasoby osobiste oraz związane z konkretną pracą, a ponadto są zdolne do skutecznego ich inwestowania w celu zwiększenia wiedzy na temat swojej roli w danym miejscu pracy. Jak pokazały badania, wzrost poziomu proaktywnego radzenia sobie sprzyja klaryfikacji roli (poziom wewnątrzosobowy) bardziej niż uśredniony poziom proaktywnego radzenia sobie (poziom międzyosobowy), co wskazuje na zwiększanie się poziomu proaktywnych działań. Można zatem stwierdzić, że tendencja nowo zatrudnionych pracowników do radzenia sobie w proaktywny sposób w nowych warunkach pracy prowadzi u nich do lepszych rezultatów w zakresie klaryfikacji własnej roli w miejscu zatrudnienia. Uwidacznia się tu także możliwość wzmacniania poziomu własnej proaktywności, co ukazuje ją jako czynnik podatny na zmiany, zależny od warunków sytuacyjnych. Czynnikiem kontekstualnym kontrolowanym w niniejszym badaniu była interwencja *Bądź PRO*. Jak się okazało, pracownicy z grupy eksperymentalnej, w której zastosowano interwencję, nie tylko stali się bardziej proaktywni, ale także uzyskali lepsze wyniki w klaryfikacji roli. Zależność tę można wyjaśnić w odwołaniu do teorii proaktywnego radzenia sobie (Aspinwall, Taylor, 1997), podkreślającej orientację na przyszłość jako główny wymiar proaktywnego radzenia sobie, który umożliwia stawianie sobie jasnych celów, przewidywanie potencjalnych barier, ocenę zdarzeń w kategorii wyzwania oraz podejmowanie efektywnych działań (Schwarzer, Taubert, 2002).

Przeprowadzone badanie pokazało także możliwe złożone skutki proaktywnego radzenia sobie. Otrzymane wyniki potwierdziły bowiem relację pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a silniejszą intencją zmiany pracy. Jakkolwiek dotychczas opublikowane analizy (Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000) wskazują na kluczową rolę zachowań proaktywnych w osłabianiu intencji rezygnacji z pracy w danej organizacji, wyniki badań własnych pokazują, że proaktywne radzenie sobie może wzmacniać intencję zmiany miejsca zatrudnienia.

Pracownicy, którzy podnieśli swój poziom proaktywnego radzenia sobie, zgłaszali mianowicie silniejszą intencję opuszczenia danej organizacji. Silna intencja zmiany miejsca pracy odnotowana wśród nowo zatrudnionych pracowników jest spójna z istniejącymi dowodami na to, iż grupą najbardziej narażoną na pożegnanie się z organizacją są właśnie nowi pracownicy (Allen, 2006; Probst, Lawler, 2006). Takie oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie, pomimo że przeciwne do zakładanego, wydaje się jednak logiczne. Co więcej, może tłumaczyć występowanie w tej grupie pracowniczej większej skłonności do zmiany miejsca zatrudnienia. Proaktywni pracownicy nieustannie poszukują okoliczności sprzyjających uczeniu się oraz osobistemu rozwojowi, a także podejmują się zadań stanowiących wyzwanie, zatem wzrost poziomu proaktywności może zwiększać u nich potrzebę mobilności i chęć zmiany organizacji, w przypadku gdy aktualne miejsce pracy nie będzie dawało im możliwości rozwoju. Uzyskany wynik koresponduje z przeprowadzonymi niedawno badaniami, które również wskazują na złożone oddziaływanie proaktywności (Belschak i in., 2010; Seibert i in., 2001; Frese, 2008). O złożoności uzyskanych rezultatów świadczy ich odmienna wartość w zależności od przyjętej perspektywy. Silniejsza intencja zmiany pracy z punktu widzenia organizacji stanowi niepożądany efekt proaktywności, z punktu widzenia pracownika natomiast proaktywność może być spostrzegana pozytywnie jako bodziec popychający go i dodający mu odwagi do pokonywania barier stojących na drodze jego osobistego rozwoju.

Powyższy efekt daje się zauważyć wśród pracowników poprzednio zatrudnionych w innym miejscu pracy, w odróżnieniu od nowych pracowników posiadających uprzednio status osoby bezrobotnej. Można zatem stwierdzić, że pracownicy uprzednio bezrobotni pomimo wzrastającego poziomu proaktywnych zachowań wykazują słabszą intencję zmiany pracy. Może to oznaczać, że pracownicy po płynnej zmianie pracy (uprzednio zatrudnieni w innej organizacji) będą bardziej wyczuleni na warunki panujące w nowej organizacji niż pracownicy ponownie zatrudnieni (*reemployed*). Należy podkreślić, że status sprzed zatrudnienia (rozumiany jako posiadanie statusu bezrobotnego bezpośrednio przed podjęciem aktualnej pracy)

był analizowany jako czynnik ograniczający pozytywny efekt proaktywnego radzenia sobie. Niekorzystny wpływ bezrobocia na perspektywy ponownego zatrudnienia (Feather, O'Brien, 1986) może osłabiać motywację osób uprzednio bezrobotnych do rezygnacji z posiadanego miejsca pracy, niezależnie od poziomu proaktywnego radzenia sobie.

Na drodze analizy wyników sprawdzono, czy poziom proaktywnego radzenia sobie może wzrastać pod wpływem treningu. Na potrzeby przeprowadzonych badań została opracowana autorska interwencja dotycząca gromadzenia zasobów i podnoszenia umiejętności sprawowania kontroli (*Bądź PRO*), skierowana do osób rozpoczynających pracę w nowym miejscu zatrudnienia. Uzyskane wyniki dowodzą, że zaproponowana interwencja podnosi poziom proaktywnego radzenia sobie wśród nowych pracowników, co sugeruje, że proaktywne zachowanie może być z sukcesem wypracowywane na drodze uczenia się. Generalizując, można stwierdzić, że proaktywne zachowanie nie powinno być spostrzegane wyłącznie jako cecha osobowościowa, ale także jako strategia behawioralna podlegająca treningowi.

W ewaluacji zastosowanej interwencji rozpatrywano stałość wypracowanego efektu, dlatego analizie poddano dane zebrane po trzech miesiącach (T2: pierwszy posttest) oraz po sześciu miesiącach (T3: drugi posttest) od pracy z broszurą *Bądź PRO*, rozdaną przy pierwszym pomiarze (T1: pretest). Pozwoliło to na określenie zarówno krótkoterminowego, jak i długoterminowego efektu. Niniejsze badanie pokazało, że zastosowana interwencja *Bądź PRO*, bazująca na koncepcji proaktywnego radzenia sobie, jest efektywna we wzmacnianiu umiejętności proaktywnego radzenia sobie wśród nowo zatrudnionych pracowników, a wypracowane rezultaty utrzymują się przez dłuższy czas. Badanie obejmowało dwie grupy: eksperymentalną oraz kontrolną. Osoby z grupy eksperymentalnej objęte interwencją osiągnęły w badanym okresie wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie w porównaniu z osobami z grupy kontrolnej, które nie były objęte interwencją. Badanie bazowało na teorii proaktywnego radzenia sobie, która opisuje tego rodzaju aktywność zaradczą jako zorientowane na przyszłość zarządzanie przez cele

(Greenglass, 2002). Uzyskane wyniki potwierdziły oczekiwania, że wzrost w proaktywnym radzeniu sobie zachodzi nie tylko bezpośrednio po treningu, ale jest widoczny także w dłuższej perspektywie czasowej (po sześciu miesiącach – drugi posttest). Dowodzi to, że zastosowana interwencja nie wykazuje jedynie tymczasowego efektu, ale owocuje stałym wzrostem poziomu proaktywnego radzenia sobie.

Przeprowadzona w dalszej kolejności analiza efektu moderującego wskazała na czynniki, które dodatkowo zwiększają efekt zastosowanej interwencji. Ponieważ w badaniu szczególna uwaga skupiała się na osobach mających status bezrobotnego tuż przed podjęciem aktualnego zatrudnienia, sprawdzono, jak status sprzed zatrudnienia (bezrobotni vs zatrudnieni w innym zakładzie pracy) oddziałuje na proaktywne radzenie sobie wśród nowych pracowników. Pomimo że posiadany wcześniej status nie ma istotnego wpływu na proaktywne radzenie sobie „na wejściu” w nowe środowisko pracy, to jednak badanie pokazało, że poprzednie bezrobocie ogranicza efekt zastosowanej interwencji *Bądź PRO*. W grupie objętej treningiem osoby ponownie zatrudnione (tj. uprzednio bezrobotne) wykazywały mniejszy wzrost proaktywnego radzenia sobie niż osoby po płynnej zmianie pracy (uprzednio zatrudnione w innej organizacji). Zgodnie z teorią samokategoryzacji (McFadyen, 1995) spostrzegane piętno bezrobocia może odgrywać znaczącą rolę w fazie wchodzenia do nowej organizacji. Doświadczenie sytuacji bezrobocia bezpośrednio przed podjęciem nowego zatrudnienia może mieć znaczenie dla spostrzegania zasobów osobistych, np. przekonania o własnej skuteczności, a także może osłabiać możliwości zaradcze (Wanberg i in., 1999). Dodatkowo sytuacja bezrobocia jest w dużej mierze nieprzewidywalna, przez co osoby bezrobotne mogą stać się w podejmowanym procesie zaradczym bardziej reaktywne. Nie bez znaczenia jest również to, że większość programów skierowanych do osób pozostających bez pracy skupia się głównie na wzmacnianiu zachowań buforujących negatywne skutki bezrobocia (Caplan i in., 1989; Eden, Aviram, 1993), co wzmacnia reaktywne radzenie sobie. W efekcie uprzednio bezrobotni pracownicy mogą potrzebować więcej czasu i pomocy, aby zmienić swój dotychczasowy sposób radzenia sobie na proaktywny.

Dyskusja wyników

Poszukiwanie pracy staje się integralnym i fundamentalnym elementem dzisiejszego życia zawodowego. Ludzie coraz częściej zmieniają pracę na skutek dynamiki sytuacji ekonomicznej, restrukturyzacji i szeroko rozumianych przemian zachodzących na rynku pracy, a także zmian w dotychczas wykonywanych czynnościach. Zmiany te powodują, że badania poświęcone poszukiwaniu zatrudnienia stają się coraz bardziej znaczące (Côté, Saks, Zikic, 2006). Przedstawione w niniejszej pracy badania empiryczne miały na celu stworzenie obrazu osoby bezrobotnej w trakcie efektywnej tranzycji z przestrzeni bezrobocia na rynek pracy. W tym celu przeprowadzono dwa niezależne badania, z których pierwsze było poświęcone poszukiwaniu zatrudnienia przez osoby bezrobotne, drugie natomiast dotyczyło procesu adaptacji do nowego miejsca pracy, ze szczególnym uwzględnieniem nowych pracowników, którzy bezpośrednio przed podjęciem pracy mieli status osoby bezrobotnej. Badania umożliwiły stworzenie obrazu bezrobotnych będących w trakcie szukania zatrudnienia oraz dały możliwość dalszego monitorowania tej grupy osób w sytuacji ponownego zatrudnienia. Uwaga badawcza skupiała się nie tylko na momencie otrzymania nowej pracy (podpisaniu umowy), lecz także na funkcjonowaniu jednostki w fazie wejścia do nowej organizacji. Rozumienie sukcesu ponownego zatrudnienia zostało tu poszerzone o wyniki adaptacji do nowego miejsca pracy, przyjęto bowiem, że miarą sukcesu będzie utrzymanie przyjętej posady w dłuższej perspektywie czasowej. Zarówno aktywność bezrobotnych ukierunkowana na poszukiwanie pracy, jak i wyniki adaptacji osób nowo zatrudnionych w organizacji zostały osadzone na gruncie teorii proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 2002), co stanowiło o nowatorskim charakterze tych badań. Jak zostało już wcześniej zaznaczone w niniejszej monografii, nowe spojrzenie na rozwój zawodowy, ujmowany w kategorii kariery proteuszowej, oraz na proces adaptacji pracowniczej podkreśla rolę własnej inicjatywy w tym zakresie oraz radzenia sobie w sposób proaktywny. Przeprowadzone badania poszerzają wiedzę na temat proaktywnego radzenia sobie, w tym także na temat efektywnego radzenia sobie z bezrobociem.

Wiedza na temat predyktorów proaktywnego radzenia sobie z brakiem pracy oraz sposobów intensyfikacji poszukiwań zatrudnienia uzyskana na drodze przeprowadzonych badań pozwala na wyodrębnienie czynników wartych uwzględnienia w programach aktywizujących bezrobotną część społeczeństwa. Uzyskane wyniki pokazują, jak ważną rolę odgrywa proaktywne radzenie sobie w trakcie szukania pracy, co sugeruje potrzebę włączenia w ramy treningów interwencji dotyczących proaktywnego radzenia sobie. Bazując na otrzymanych wynikach, można się spodziewać, że zwiększanie poziomu radzenia sobie w sposób proaktywny będzie prowadzić do intensyfikacji zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy. Ze względu na fakt, że proaktywne radzenie sobie z trudnościami skupia się na zwiększaniu zasobów sprzyjających osiągnięciu ambitnych celów i osobistemu rozwojowi, skłania do spostrzegania trudności jako wyzwań, co pozytywnie motywuje do podejmowania odpowiednich działań (Schwarzer, Taubert, 2002). Ponieważ intensywność zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy zwiększa szansę na ponowne zatrudnienie (Saks, 2006; Saks, Ashforth, 2000; van Hooft, Born, Taris, van der Flier, 2005), proaktywne radzenie sobie będzie dodatkowo przyczyniało się do osiągnięcia zamierzonego celu. Rozważając sukces ponownego zatrudnienia w kategorii nie tylko samego wejścia do nowej organizacji, ale i pozostania w nowym miejscu pracy przez dłuższy okres, w dalszej kolejności analizie poddano wyniki procesu adaptacji nowo zatrudnionych pracowników. Drugie badanie obejmowało nowych pracowników w fazie wejścia do organizacji. Pomiar powtórzony trzykrotnie na przestrzeni sześciu miesięcy miał na celu uchwycenie wpływu proaktywnego radzenia sobie na efekty adaptacji do nowego miejsca pracy. Uzyskane wyniki dowiodły dużej roli proaktywnego radzenia sobie w początkowej fazie ponownego zatrudnienia. Rozważany rodzaj aktywności zaradczej przyczynia się do utrzymania dobrostanu oraz do lepszej klaryfikacji własnej roli w miejscu pracy. Ważną informacją uzyskaną w badaniu jest niejednoznaczne oddziaływanie proaktywności na intencję zmiany pracy. Jakkolwiek dotychczasowe badania wskazywały na pozytywną relację między tymi czynnikami, niniejsze badanie pokazuje jednak złożoność tego efektu. W badaniu uwidocznili się mianowicie wpływ

proaktywnego radzenia sobie na wzrost intencji zmiany pracy. Z perspektywy organizacji wyższy poziom proaktywności będzie oceniany negatywnie jako zwiększający ryzyko utraty świeżo zatrudnionego pracownika, co wiąże się także ze stratą zainwestowanych w proces rekrutacji i selekcji zasobów organizacyjnych, takich jak wysiłek, czas czy pieniądze. Z perspektywy pracownika natomiast większa proaktywność będzie skojarzona z podejmowaniem odpowiedzialności za własny rozwój osobisty i zawodowy. W efekcie jednostka dostrzegająca w danym zakładzie pracy ograniczenia dla rozwoju własnej kariery, będzie podejmowała inicjatywy zmierzające do zmiany miejsca zatrudnienia. Gromadzenie zasobów, zdobywanie informacji oraz pozytywna ocena przyszłości w kategorii wyzwania będą w tym przypadku motorem do inicjowania konkretnych działań.

Przeprowadzone badanie poszerza istniejącą wiedzę na temat proaktywności poprzez zwrócenie uwagi na możliwość jej wzmacniania w procesie uczenia się. Proaktywne radzenie sobie można zatem uznać za cechę podatną na czynniki sytuacyjne, w odróżnieniu od względnie stałej i niezmiennej proaktywnej postawy czy osobowości. Przeprowadzone badanie wskazało na możliwość zwiększania proaktywnego radzenia sobie poprzez stosowanie treningu. Zaproponowana interwencja dotycząca zwiększania zasobów i umiejętności sprawowania kontroli (*Bądź PRO*) okazała się skuteczna nawet w dłuższej perspektywie czasowej (efekt mierzony po sześciu miesiącach). Efektywna okazała się również forma interwencji (broszura), co skłania do tego, by potraktować zaproponowaną interwencję jako obiecujący punkt wyjścia dla stworzenia programu treningowego, w którym warto uwzględnić uzyskane na drodze tych badań wyniki, takie jak np. wpływ posiadanego statusu (tj. status osoby bezrobotnej) na skuteczność treningu. Jak pokazały wyniki, osoby bezrobotne w pierwszej fazie ponownego zatrudnienia osiągały słabsze efekty niż osoby, które zmieniły miejsce pracy z zachowaniem ciągłości zatrudnienia. Uzyskane wyniki stanowią ważne źródło informacji odnośnie do tworzenia programów szkoleniowych. Dane dotyczące możliwych różnic w zdobywaniu nowych umiejętności zaradczych warto wykorzystać przy doborze odpowiednich metod, tak aby treningi prowadziły do osiągania porównywalnych efektów.

Ograniczenia i perspektywy badawcze

Badanie przeprowadzone w grupie osób bezrobotnych pokazuje istotną rolę proaktywnego radzenia sobie w procesie poszukiwania pracy. Uzyskane wyniki podkreślają pozytywny związek tego rodzaju radzenia sobie z zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie zatrudnienia. Zgodnie z przyjętym założeniem większa intensywność działań podejmowanych w celu znalezienia pracy przekłada się na pozytywny wynik, tj. znalezienie zatrudnienia. Ze względu na przekrojowy charakter badania założenie to nie zostało poddane weryfikacji, co stanowi główne ograniczenie badawcze. Ponadto anonimowość badania przekładała się na brak możliwości monitorowania efektów aktywności zaradczej badanych osób. Badania prowadzone wśród osób bezrobotnych często spotykają się z dużym oporem ze strony badanych respondentów. Poszerzenie projektu badawczego o kolejne, rozłożone w czasie pomiary stanowiłoby cenne dopełnienie uzyskanych tu wyników.

Badanie przeprowadzone wśród osób nowo zatrudnionych wskazuje na możliwość wzmacniania proaktywnego radzenia sobie u nowo zatrudnionych pracowników poprzez trening, a także pokazuje, że wyższy poziom radzenia sobie w sposób proaktywny związany jest z określonymi wynikami adaptacji do pracy. To badanie ma także pewne ograniczenia, które należy uwzględnić przy podsumowywaniu uzyskanych wyników. Przede wszystkim wielkość grupy badawczej była relatywnie mała, niemniej jednak analizowana próba dostarczyła zadowalającej mocy statystycznej do weryfikacji postawionych hipotez. W założeniu badaniem zostali objęci wszyscy nowi pracownicy zatrudnieni w poszczególnych nowo otwartych miejscach pracy. Z wielkością grupy badawczej wiąże się duży odsetek osób rezygnujących z badania (*drop-out*) dochodzący do 52% przy trzecim pomiarze. Nie odnotowano jednak różnic pomiędzy osobami rezygnującymi z udziału w badaniach w grupie eksperymentalnej i kontrolnej, co daje podstawy do wykluczenia specyficznych uwarunkowań mogących mieć wpływ na rezygnację (*selective drop-out*). Ze względu na anonimowość prowadzonych badań nie było jednak możliwe kontrolowanie powodów rezygnacji (np. odmowa

uczestnictwa w badaniu czy rezygnacja z pracy), co mogłoby mieć znaczenie dla analizy wyników. Ponieważ główny nacisk położono na percepcję adaptacji do pracy przez nowo zatrudnionych pracowników, badania opierały się na metodach samoopisowych. Przyszłe badania warto jednak wzbogacić o informacje pochodzące od współpracowników oraz przełożonych.

Zaproponowana interwencja *Bądź PRO* wykazała istotny efekt w podnoszeniu poziomu proaktywnego radzenia sobie i może zostać rozszerzona. Podczas niniejszego badania uczestnicy nie otrzymywali pomocy przy pracy z broszurą, co mogło osłabiać efekt interwencji. Niemniej zaproponowana forma interwencji okazała się efektywna nawet długoterminowo, a mianowicie po sześciu miesiącach od pracy z broszurą. Dlatego też zaproponowana interwencja *Bądź PRO* stanowi obiecujący punkt wyjścia dla stworzenia kompleksowego programu treningowego obejmującego poszerzone wsparcie dostępne uczestnikom, jak również informację zwrotną na temat osiąganego przez nich postępu w proaktywnym radzeniu sobie oraz w procesie adaptacji do nowego miejsca pracy.

Implikacje praktyczne

Uzyskane wyniki stanowią ważne źródło wiedzy praktycznej w obszarze aktywizacji zawodowej oraz zarządzania zasobami ludzkimi, przede wszystkim w odniesieniu do okresu socjalizacji organizacyjnej.

Po pierwsze badania pokazały, że warto wzmacniać proaktywne radzenie sobie już w czasie procesu szukania pracy, co przekłada się na większą intensywność podejmowanych działań. Z kolei wzmocniona aktywność ukierunkowana na poszukiwanie zatrudnienia zwiększa szanse na jego znalezienie (Kanfer i in., 2001; Wanberg, Zhu, van Hooft, 2010). Dotyczy to zwłaszcza osób dopiero wchodzących na rynek pracy lub na dłużej wykluczonych z pracy zawodowej, które stają przed koniecznością dostosowania się do aktualnych wymogów stawianych pracownikom. W działaniach aktywizujących osoby bez pracy oraz kierowanych do osób aktywnie poszukujących pracy (np. wydawanie poradników czy organizowanie szkoleń) warto zatem

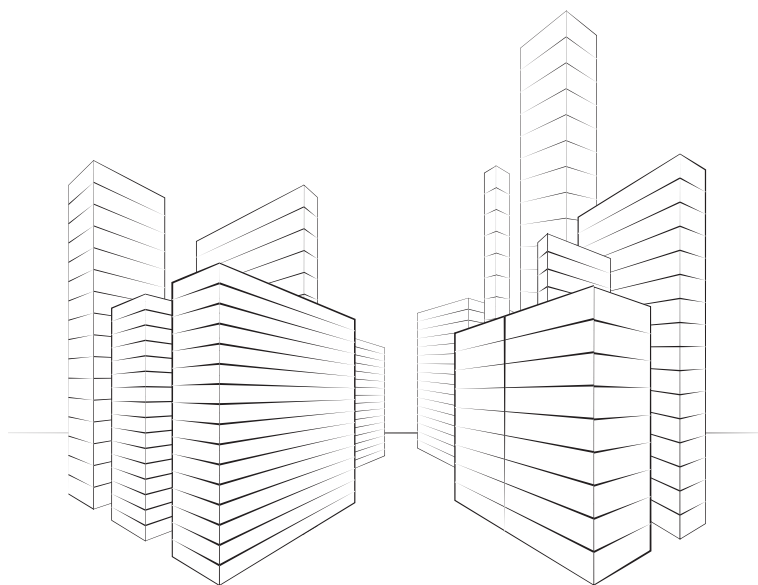
uwzględniać wzmacnianie niezbędnych cech i umiejętności, takich jak poczucie własnej skuteczności, gromadzenie zasobów i sprawowanie kontroli (Frese, Hass, Friedrich, 2016).

Po drugie badania dowiodły, że podnoszenie poziomu proaktywnych działań zaradczych w fazie wejścia do organizacji podtrzymuje dobrostan nowego pracownika poprzez minimalizację odczuwanych przez niego kosztów emocjonalnych, obniżanie poziomu postrzeganego stresu, a także zwiększanie satysfakcji z pracy i wspomaganie klaryfikacji roli. Będzie to niewątpliwie prowadziło do większego zaangażowania i większej efektywności w pracy. Zgodnie z koncepcją *job craftingu* (Demerouti, 2014; Wang, Demerouti, Bakker, 2017) pracownicy postrzegani są obecnie jako przejmujący na siebie coraz większą odpowiedzialność zarówno za własny rozwój zawodowy, jak i warunki pracy, przez co wzrasta znaczenie ich proaktywności (Griffin i in., 2007). Jakkolwiek nowo zatrudnione jednostki odbierane są jako aktywni i zaangażowani uczestnicy własnego procesu adaptacyjnego (Chan, Schmitt, 2000; De Vos i in., 2009), organizacja ciągle odgrywa ważną rolę w stymulowaniu i zachęcaniu ich do podejmowania inicjatywy (Demerouti, 2014). Rezultaty badań pozwoliły także na wyodrębnienie czynników, które warto brać pod uwagę w czasie wprowadzania nowego pracownika do organizacji. Nowo zatrudnionym osobom warto zapewnić odpowiednie techniki socjalizacyjne oraz możliwość rozwoju osobistego. Budowaniu zaangażowania w pracę oraz kierowaniu proaktywnych działań na zadania zawodowe będzie niewątpliwie sprzyjało również wspieranie pracownika zarówno na polu zawodowym (m.in. poprzez właściwe wprowadzenie do miejsca pracy, szkolenia czy dostarczenie potrzebnych narzędzi, informacji), jak i na polu osobistym (np. poprzez zapewnienie odpowiednich warunków socjalnych i równowagi praca–dom). Dodatkowo warto uwzględnić informacje dotyczące wyników adaptacji powiązanych z proaktywnym radzeniem sobie, takich jak intencja zmiany pracy, tak aby równolegle ze wzmacnianiem proaktywności wśród pracowników zaoferować im możliwość implementacji nowych umiejętności na gruncie zawodowym, w konkretnej organizacji.

Po trzecie, rezultaty badań wskazały na skuteczność opracowanej interwencji, która jest stosunkowo krótka i spójna teoretycznie, co

sugeruje, że ukierunkowana na cel i spójna treściowo interwencja może charakteryzować się wysoką efektywnością (Frese i in., 2016). Zastosowanie tego rodzaju interwencji będzie wiązało się z mniejszymi kosztami materialnymi oraz czasowymi zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji przy jednoczesnym utrzymaniu tego samego poziomu efektywności. Ponadto, jak wynika z przeprowadzonych badań, proaktywne radzenie sobie to czynnik, który warto uwzględnić w organizowanych treningach, szkoleniach i interwencjach.

ANEKSY



ANEKS 1

Tabela 16

Korelacje między badanymi zmiennymi obliczonymi dla pierwszego pomiaru (T1)

| Zmienna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|
| 1. Wiek | | | | | | | | | | | |
| 2. Własna skuteczność ogólna | -0,17** | | | | | | | | | | |
| 3. Własna skuteczność zadaniowa | -0,08 | 0,49** | | | | | | | | | |
| 4. Wsparcie społeczne | 0,01 | 0,27** | -0,01 | | | | | | | | |
| 5. Adekwatność wsparcia | -0,02 | 0,05 | -0,05 | 0,38** | | | | | | | |
| 6. Proaktywne radzenie sobie | -0,31** | 0,50** | 0,46** | 0,15* | 0,02 | | | | | | |
| 7. Klaryfikacja roli | -0,06 | 0,49** | 0,42** | 0,18* | 0,09 | 0,30** | | | | | |
| 8. Satysfakcja z pracy | 0,01 | 0,43** | 0,27** | 0,29 | 0,04 | 0,30** | 0,38** | | | | |
| 9. Intencja zmiany pracy | -0,09 | -0,19* | -0,06 | -0,29 | -0,13 | -0,02 | -0,08 | -0,41** | | | |
| 10. Stres | -0,08 | -0,44** | -0,31** | -0,24 | -0,21* | -0,26** | -0,24** | -0,54** | 0,39** | | |
| 11. Koszty emocjonalne | 0,03 | -0,32** | -0,30** | -0,05 | -0,17* | -0,40** | -0,25** | -0,48** | 0,34** | 0,54** | |
| 12. Oczekiwanie | -0,19* | -0,13+ | 0,14+ | -0,10 | 0,15* | 0,26** | -0,09 | -0,16* | 0,01 | 0,15+ | -0,25** |

+ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Tabela 17

Korelacje między badanymi zmiennymi obliczonymi dla drugiego pomiaru (T2)

| Zmienna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---------------------------------|---------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------|---------|--------|-------|
| 1. Wiek | | | | | | | | | | | |
| 2. Własna skuteczność ogólna | -0,20* | | | | | | | | | | |
| 3. Własna skuteczność zadaniowa | -0,30** | 0,57** | | | | | | | | | |
| 4. Wsparcie społeczne | -0,19* | 0,14 | 0,16 ⁺ | | | | | | | | |
| 5. Adekwatność wsparcia | -0,27** | 0,13 | 0,16 ⁺ | 0,30** | | | | | | | |
| 6. Proaktywne radzenie sobie | -0,29** | 0,56** | 0,59** | 0,18 ⁺ | 0,10 | | | | | | |
| 7. Klaryfikacja roli | -0,41** | 0,49** | 0,47** | 0,20* | 0,14 | 0,52** | | | | | |
| 8. Satysfakcja z pracy | 0,01 | 0,34** | 0,31** | 0,13 | 0,15 ⁺ | 0,15 ⁺ | 0,15 ⁺ | | | | |
| 9. Intencja zmiany pracy | 0,08 | -0,09 | 0,00 | -0,07 | -0,08 | 0,01 | 0,03 | -0,21* | | | |
| 10. Stres | -0,01 | -0,33** | -0,32** | 0,10 | -0,19* | -0,28** | -0,16 ⁺ | -0,31** | 0,31** | | |
| 11. Koszty emocjonalne | 0,04 | -0,40** | -0,38** | 0,00 | -0,11 | -0,31** | -0,20* | -0,27** | 0,36** | 0,54** | |
| 12. Oczekiwanie | -0,21* | 0,25** | 0,27** | 0,01 | 0,12 | 0,33** | 0,19* | 0,15 | -0,31** | -0,09 | -0,03 |

⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Tabela 18

Korelacje między badanymi zmiennymi obliczonymi dla trzeciego pomiaru (T3)

| Zmienna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---------------------------------|---------|---------|--------------------|-------------------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|-------|
| 1. Wiek | | | | | | | | | | | |
| 2. Własna skuteczność ogólna | -0,25* | | | | | | | | | | |
| 3. Własna skuteczność zadaniowa | -0,03 | 0,08 | | | | | | | | | |
| 4. Wsparcie społeczne | -0,01 | 0,10 | -0,10 | | | | | | | | |
| 5. Adekwatność wsparcia | -0,27** | 0,28** | 0,13 | 0,19 ⁺ | | | | | | | |
| 6. Proaktywne radzenie sobie | -0,32** | 0,64** | 0,17 ⁺ | 0,00 | 0,08 | | | | | | |
| 7. Klaryfikacja roli | -0,40** | 0,40** | 0,09 | -0,07 | 0,15 | 0,42** | | | | | |
| 8. Satysfakcja z pracy | -0,10 | 0,34** | -0,01 | 0,26** | 0,13 | 0,21* | 0,02 | | | | |
| 9. Intencja zmiany pracy | 0,01 | -0,22* | 0,00 | -0,06 | -0,21* | -0,11 | 0,04 | -0,26* | | | |
| 10. Stres | 0,24* | -0,42** | -0,17 ⁺ | -0,01 | -0,03 | -0,43** | -0,31** | -0,24* | 0,38** | | |
| 11. Koszty emocjonalne | 0,08 | -0,35** | -0,16 | 0,06 | -0,06 | -0,30** | -0,12 | -0,31** | 0,50** | 0,63** | |
| 12. Oczekiwania | -0,07 | -0,03 | 0,19 ⁺ | 0,01 | 0,21* | 0,05 | -0,05 | 0,08 | -0,04 | 0,24* | 0,22* |

⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

ANEKS 2

Aktywność w pracy?



Bądź PRO

WPROWADZENIE

Podjęcie nowej pracy to niewątpliwy sukces. Zatrudnienie w nowym miejscu otwiera nowe możliwości i perspektywy. Z drugiej jednak strony nowa firma, nowy zespół czy nowe wymagania mogą utrudniać dobry start. Ludzie w różnoraki sposób radzą sobie z trudnościami, jakie napotykają w miejscu pracy. Cieszymy się, że możemy Państwu przedstawić proaktywne radzenie sobie, a także przybliżyć niektóre techniki wzmacniające proaktywność w pracy.

Bardzo często ludzie skupiają się na sytuacji trudnej, która już zaistniała. Oznacza to, że reagują na aktualnie pojawiające się trudności, czyli radzą sobie z towarzyszącym im stresem, lękiem czy poczuciem straty w sposób reaktywny. Odpowiednie zareagowanie na to, co już się wydarzyło, pomaga im poczuć się lepiej i sprawniej działać „tu i teraz”. Jednak najlepszą drogą do osiągnięcia celów i odnoszenia sukcesów w dłuższej perspektywie jest bycie proaktywnym, nie reaktywnym.



Bądź PRO

Można to osiągnąć poprzez poddanie wszystkich możliwych trudności czy barier, które mogłyby zaistnieć i utrudniać efektywne funkcjonowanie w nowym miejscu pracy, burzy mózgów, a także poprzez zbudowanie zawczasu strategicznego planu radzenia sobie z nimi. Właśny plan działania w celu osiągnięcia pożądaných wyników znacznie ułatwia radzenie sobie z ewentualnymi przeszkodami, dostarcza bowiem sposobów rozwiązania problemów w miarę ich powstawania.

Chcielibyśmy, żeby postarali się Państwo pomyśleć o tym, co może się zdarzyć w nowym miejscu pracy/na nowym stanowisku w ciągu najbliższych trzech miesięcy. Dzięki temu będą Państwo w stanie stworzyć własny plan działania obejmujący odpowiedź na pytania:

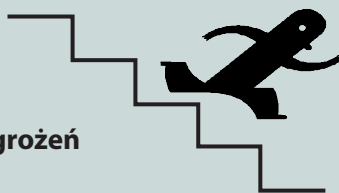
- W jaki sposób mogę wykorzystać istniejące możliwości?
- Co konkretnie mogę zrobić, jeśli któreś z przewidywanych utrudnień się urzeczywistni?
- Co konkretnie mogę zrobić, żeby uniknąć przewidywanych trudności?

Droga do proaktywności

Aktywność człowieka rozpoczyna się w jego głowie. Nasze myśli i uczucia odgrywają bardzo ważną rolę w radzeniu sobie z trudnościami. Sposób, w jaki myślimy o danej sytuacji, wpływa na nasze zachowanie. Dlatego też nasze myśli i uczucia mogą pomóc w ustalaniu celów i ich realizacji.

Na następnych stronach będziemy działać zgodnie z planem:

1. Odkrywanie możliwości
2. Planowanie
3. Odkrywanie zasobów
4. Kumulacja zasobów
5. Identyfikowanie możliwości i zagrożeń
6. Przewycięzanie trudności
7. Wypracowanie strategii zaradczych



Jak wygląda praca z broszurą?

W broszurze spisują Państwo swoje myśli, uczucia i cele w odniesieniu do nowego miejsca pracy, co umożliwia stworzenie instrukcji służącej inicjowaniu, podtrzymywaniu i wspieraniu Państwa zachowań. Pomoże to w klaryfikacji i optymalnym wykorzystaniu wypracowanych metod. Dlatego właśnie prosimy o aktywną pracę z broszurą i wypełnienie wskazanych miejsc.



Ołówek wskaże Państwu miejsca przeznaczone do wypełnienia.

Dla ułatwienia Państwu pracy posłużono się przykładami. Zostały one wyróżnione innym kolorem i rozmiarem czcionki oraz kursywą.

Pamiętajmy, że efekty będą możliwe jedynie przy pełnym zaangażowaniu w pracę z broszurą.

1. ODKRYWANIE MOŻLIWOŚCI

Podjęcie pracy to niewątpliwy sukces. Podpisanie umowy z pracodawcą jest w końcu ostatnim etapem całego maratonu. Żeby dotrzeć do mety, trzeba najpierw zdobyć odpowiednie kwalifikacje, a następnie przejść pozytywnie proces rekrutacji i selekcji. Poprzez zatrudnienie nas pracodawca daje nam więc informację zwrotną, że to właśnie my jesteśmy odpowiednią osobą i spełniamy jego wymagania.



W początkowym okresie zatrudnienia nawet najlepsi mogą jednak napotykać trudności. Nowa sytuacja i związany z nią czas wytężonej nauki – zasad obowiązujących w nowym miejscu pracy, własnych obowiązków czy relacji interpersonalnych – sprawia, że nowym pracownikom często towarzyszy niepewność, a nawet lęk.

Lęk ten dotyczy przeważnie podobnych kwestii, które obrazują stwierdzenia:

- Boję się spróbować czegoś nowego.
- Boję się, że nowa umiejętność okaże się dla mnie za trudna.
- Boję się kompromitacji.

Poczucie dezorientacji może dodatkowo prowadzić do poruszania się w nowym miejscu pracy niejako „na oślep”, a przez to zwiększać ryzyko niepowodzenia. Podejmując nieudane próby, pracownik bardzo często traci poczucie kontroli oraz zniechęca się do dalszych/dodatkowych działań.

Dlatego ważne jest, żeby starać się odnaleźć pozytywną stronę stanu rzeczy i zobaczyć daną sytuację jako szansę, a nie zagrożenie. Pomóc w tym może zwiększanie pewności siebie i pozytywnych przekonań. Dzięki temu można wyciągnąć korzyść z każdego niepowodzenia.

W każdym niepowodzeniu upatruj szansy.

Jakie korzyści możesz zobaczyć w podejmowanych dotąd (w poprzednich zakładach pracy) działaniach własnych mających na celu przystosowanie się do nowego miejsca pracy? Czy jest coś, co mógłbyś/mogłabyś wykorzystać w przyszłości?



Wypisz korzyści płynące z podejmowanych przez Ciebie do tej pory działań adaptacyjnych, niezależnie od miejsca pracy (przeszłe lub obecne).

W trakcie poznawania nowych współpracowników rozwijam swoje umiejętności komunikacyjne.

ANEKS 2



W jaki sposób możesz wykorzystać wyżej wymienione korzyści w nowym miejscu pracy?

Mogę lepiej przygotować się do rozmów zarówno ze współpracownikami, jak i z potencjalnymi interesantami.

1.1. Korzyści z dotychczasowej adaptacji

Nawet jeśli dotychczasowe działania podejmowane w celu lepszego funkcjonowania w pracy zakończyły się niepowodzeniem, to nie znaczy, że nie miały sensu. Przeszłe doświadczenia mają bowiem duży wpływ na nasze aktualne, a nawet przyszłe funkcjonowanie.



Podejmowane w przeszłości działania mogą przekładać się korzystnie na:

- umiejętność nawiązywania kontaktów w grupie,
- komunikację z przełożonymi i klientami/interesantami,
- komunikację niewerbalną podczas wystąpień,
- nabywanie nowych kwalifikacji i umiejętności,
- wykorzystywanie posiadanych już kwalifikacji i umiejętności w nowych warunkach,
- podejmowanie odpowiedzialności i wykazywanie inicjatywy,
- czerpanie satysfakcji z wykonywanych zadań.



ANEKS 2

Dotychczasowe doświadczenia można wykorzystać do usprawnienia podejmowanych działań i uzyskania w przyszłości lepszych wyników, takich jak:

- szybsze poznawanie zasad panujących w nowym miejscu pracy,
- rozumienie własnych praw i obowiązków na stanowisku pracy,
- lepsze przystosowanie się do nowego miejsca pracy,
- redukcja stresu, utrzymanie dobrego samopoczucia,
- większa pewność siebie i swoich umiejętności wynikających z przeszłych doświadczeń,
- integracja z zespołem,
- rozwój kariery.



1.2. Przemiana niepowodzenia w korzyść


Proces przystosowania się do nowego miejsca pracy nie jest rzeczą łatwą i automatyczną. Przeciwnie – bardzo często wymaga dużych nakładów energii i czasu, a brak spodziewanych wyników może szybko zniechęcić pracownika do podejmowania dalszych starań. Warto wiedzieć, że wybrana przez daną osobę perspektywa kształtuje sposób spostrzegania sytuacji, co z kolei wpływa na przejawiane przez nią zachowania.

Zawsze dostrzegaj pozytywne strony życia.

Każda sytuacja ma dwie strony – szklanka może być do połowy pełna zamiast od połowy pusta. Jeśli będzie w połowie pusta, pozostanie mniej miejsca dla Ciebie, a Twoja aktywność skupi się na tym, jak uniknąć pragnienia. Ale jeśli uda Ci się zobaczyć ją jako w połowie pełną, będzie to oznaczać, że wciąż masz więcej możliwości do wypróbowania.




Aby być bardziej efektywnym, spróbuj zmienić swój sposób myślenia.



|  Przeczytaj poniższe zdania i spróbuj zmienić je w bardziej konstruktywne. | |
|---|-------------------------------------|
| Ludzie są bezużyteczni. | Prosiłam o pomoc niewłaściwe osoby. |
| Nigdy się tego nie nauczę. | |
| W niczym nie odnoszę sukcesów. | |
| To nie odniesie skutku w moim przypadku. | |
| Nigdy nie poczuję się częścią mojego zakładu pracy/zespołu. | |

ANEKS 2

Negatywnym aspektem wybranej sytuacji zawsze można przeciwstawić jej aspekty pozytywne. Co w okresie adaptacji do pracy może być dla Ciebie negatywne?

| | |
|--|--|
|  | Wyszczególnij największą wadę Twojej sytuacji w pracy, która utrudnia Ci adaptację w nowym miejscu pracy. |
| <p><i>Muszę nauczyć się wielu rzeczy od początku.</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |

Czy możesz z wyszczególnionej wady uczynić zaletę, tak by pokonać przeszkodę? Zastanów się, jaką korzyść możesz przeciwstawić powyższej wadzie.

| Wypisz krótkoterminowe korzyści, które możesz przeciwstawić wymienionej wadzie. | Wypisz długoterminowe korzyści, które możesz przeciwstawić wymienionej wadzie. |
|--|---|
| <i>Co prawda muszę nauczyć się wielu rzeczy od początku, ale mam przy tym okazję do nawiązywania kontaktów ze współpracownikami.</i> | <i>Co prawda muszę nauczyć się wielu rzeczy od początku, ale ćwicząc mózg, zmniejszam ryzyko zachorowania na niektóre choroby (np. choroba Alzheimera, demencja).</i> |
|  |  |
| | |
| | |
| | |

Zapamiętaj wymienione przez siebie korzyści i myśl o nich w swoim dalszym działaniu adaptacyjnym.

2. PLANOWANIE

Przystosowanie się do nowego miejsca pracy to cel, do którego dąży nowo zatrudniony pracownik. Obejmuje on liczne cele cząstkowe, które warto poznać. Wyznaczanie sobie celów pomaga określić własne priorytety, zorganizować działanie, podejmować odpowiednie decyzje oraz zrealizować wytyczony plan. Ważne jest, aby formułowane cele były jasne i dokładne.

| Wytycz sobie cel, który warto zrealizować, czyli: | |
|---|---|
| W | <p>Wymierny w korzyściach – możliwy do określenia ilościowo. Ustalenie konkretnych kryteriów oceny postępu w osiągnięciu każdego z wytyczonych celów pomoże Ci dotrzymać wyznaczonego terminu.</p> <p><i>Raz na tydzień będę ćwiczyć/poznawać nowe strategie/programy, które mogą się przydać w mojej pracy.</i></p> |
| A | <p>Ambitny – cel stanowiący wyzwanie będzie bardziej motywujący. Pamiętaj jednak, by ustawić poprzeczkę odpowiednio wysoko, tzn. by cel wymagał wysiłku, ale był możliwy do osiągnięcia.</p> <p><i>Cel w postaci uzyskania awansu w ciągu pierwszych dwóch miesięcy pracy raczej nie będzie osiągalny, za to będzie powodował frustrację.</i></p> |
| R | <p>Realny – możliwy do osiągnięcia z obecnymi zasobami.</p> <p><i>Zostanie dobrym śpiewakiem bez posiadania silnego głosu jest raczej nierealne.</i></p> <p>Pamiętaj, że cel uszczegółowiony ma większą szansę na realizację niż cel ogólny.</p> <p><i>Przykład celu ogólnego – zintegrować się ze współpracownikami. Przykład celu szczegółowego – przeznaczyć codziennie 10 minut na rozmowę ze współpracownikiem/współpracownikami.</i></p> |
| T | <p>Terminowy – realizacja celu powinna być umiejscowiona w czasie. Konkretnie określenie perspektywy czasowej (np. za miesiąc) bardziej Cię zmotywuje do działania niż ogólne (np. w najbliższym czasie, wkrótce).</p> <p><i>Będę wdrażać się w nowe obowiązki każdego dnia w ciągu najbliższych dwóch tygodni.</i></p> |
| O | <p>Osiągalny – możliwy do osiągnięcia. Określ ścieżkę (kroki) prowadzącą do osiągnięcia celu, np. rozwijanie zdolności i umiejętności potrzebnych do jego realizacji, jak również wytycz ramy czasowe, które pozwolą Ci na podjęcie wyszczególnionych kroków.</p> <p><i>To, czy dostanę awans, zależy nie tylko ode mnie, ale też od liczby osób starających się o to samo stanowisko i od decyzji przełożonego. Zdobywanie doświadczenia i kwalifikacji stanowiących podstawę do ubiegania się o awans zależy już ode mnie.</i></p> |




2.1. Stawianie i definiowanie celów i zadań

Poniższy wykres przedstawia Twoją ścieżkę życia zawodowego.

Rozważ wszystkie swoje działania, osiągnięcia i sukcesy, które doprowadziły Cię do dnia dzisiejszego. Następnie wypełnij pierwszą część tabeli.

Teraz pomyśl o swojej obecnej sytuacji: co robisz i jakie są Twoje konkretne cele na ten moment. Zapisz je w drugiej części tabeli.

Wreszcie, mając na względzie adaptację do nowej pracy, zastanów się, co chcesz osiągnąć w swoim życiu zawodowym w przyszłości (w ciągu kolejnych trzech miesięcy). Zapisz to w ostatniej części tabeli.

| PRZESZŁOŚĆ | TERAŻNIEJSZOŚĆ (DO 2 TYGODNI) | PRZYSZŁOŚĆ (ZA 3 MIESIĄCE) |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prace dorywcze – roznoszenie ulotek ▪ Sprzedaż promocyjna | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Szukanie pracy jako sprzedawca ▪ Uczestnictwo w rozmowach kwalifikacyjnych ▪ Zatrudnienie na stanowisku: sprzedawca | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utrzymanie obecnej pracy ▪ Udział w szkoleniu dotyczącym technik sprzedaży ▪ Zwiększenie poziomu umiejętności interpersonalnych |
|  |  |  |
| | | |

Przyjrzyj się wypisanym przez siebie własnym zasobom (przeszłość), ich wykorzystaniu (teraźniejszość) i swoim planom (przyszłość). Identyfikacja podobnych osiągnięć w przeszłości i określenie warunków, które będą Ci potrzebne do realizacji celu w przyszłości, pokaże, czy o cele, które sobie wytyczyłeś/wytyczyłaś na najbliższe trzy miesiące, **WARTO** się starać.



Spróbuj odpowiedzieć na poniższe pytania:

- ☐ Czy Twoje przyszłe cele są dla Ciebie ważne?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ☐ Ile czasu potrzebujesz na realizację celów etapowych?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ☐ Kto może być dla Ciebie źródłem wsparcia w ich realizacji?

.....

.....

.....

.....




.....

.....

2.2. Ustanawianie priorytetów

Konkretny cel ma znacznie większą szansę na realizację niż cel ogólny. Spróbuj więc rozkładać cele, do których dążysz, na mniejsze części. Im więcej informacji podasz, tym jaśniejszy stanie się ostateczny wynik.

Adaptacja do pracy to cel bardzo ogólny, postaraj się więc rozłożyć go na części składowe. Zastanów się, który z wcześniej podanych celów (tabela powyżej) jesteś w stanie osiągnąć w ciągu najbliższych trzech miesięcy. Spróbuj następnie określić trzy kroki, które pozwolą Ci się do niego zbliżyć. Aby ustawić konkretne cele, należy zastanowić się, co chcesz osiągnąć, ustalić ramy czasowe i określić lokalizację.

| Co | Kiedy | Gdzie |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Udział w szkoleniu dotyczącym technik sprzedaży</i> ▪ <i>Zwiększenie poziomu umiejętności interpersonalnych</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>W przyszłym miesiącu (np. w październiku)</i> ▪ <i>Codziennie podczas przerwy obiadowej (np. 12.00–12.30)</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wojewódzki Urząd Pracy, FSE</i> ▪ <i>W miejscu pracy</i> |
|  1. |  |  |
| 2. | | |
| 3. | | |

BĄDŹ PRO



„Jeśli nie ustalasz celów dla siebie, jesteś skazany na pracowanie przy osiągnięciu celów kogoś innego”.

BRIAN TRACY

2.3. Plan działania

Indywidualny plan działania (IPD) to tworzony przez Ciebie, dopasowany do własnych potrzeb pisemny plan przedstawiający Twoje cele rozwojowe oraz działania prowadzące do ich osiągnięcia. Tworzenie IPD to tworzenie własnej wizji kariery – zarówno wtedy, gdy masz już konkretne plany, jak i w sytuacji, gdy nie wiesz, jak zrealizować nowy pomysł. Poprzez systematyczne układanie IPD podnoszenie posiadanych umiejętności czy nabywanie nowych staje się łatwiejsze. IPD pomaga także w wyborze najlepszej możliwej ścieżki dalszej kariery zawodowej.

Stwórz indywidualny plan działania, który pozwoli Ci na sprawne i efektywne realizowanie ważnych dla Ciebie celów. Plan powinien być dokładny i uwzględniać szczegółowe kroki.

Jak to zrobić?

- **Wybierz swój główny cel krótkoterminowy, który chcesz osiągnąć w ciągu najbliższych trzech miesięcy (z poprzedniego zadania).**
- **Rozpatrz różne możliwości realizacji tego celu.**
- **Zwiększ swoje szanse na realizację własnych zamierzeń, podejmując różne działania równoległe.**
- **Stwórz plan działania na każdy tydzień. Na początek zaplanuj pierwszy tydzień swojej aktywności, uwzględniając w nim każdy dzień.**

Im bardziej specyficzny, konkretny i indywidualny będzie sformułowany przez Ciebie plan działania, tym bardziej pomoże Ci w osiągnięciu wytyczonego celu!

DOBRA RADA

**Nic tak nie sprzyja sukcesom jak sam sukces.
Wzmocnij swoją pewność siebie, rozbijając drogę
ku wielkim celom na prostsze i krótsze odcinki.**

Dochodź do celu małymi krokami.

Świętuj małe sukcesy.



ANEKS 2

| <div style="display: flex; align-items: center;"> <div> <p style="margin: 0;">Mój krótkoterminowy cel:</p> <p style="margin: 0;"><i>Integracja z zespołem pracowniczym</i></p> </div> </div> | | | | |
|--|--|---|--|---|
| Pierwszy tydzień | Co | Kiedy/w jakich godzinach | Gdzie | Jak |
| Poniedziałek | <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozmowa nieformalna ▪ kontakt osobisty ▪ prośba o informacje | <ul style="list-style-type: none"> ▪ przerwa obiadowa ▪ między 13.00 a 15.00 ▪ 17.00 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ kafeeteria ▪ stanowisko pracy/dom | <ul style="list-style-type: none"> ▪ wspólny posiłek ▪ rozmowy na tematy służbowe ze współpracownikami ▪ telefon do Teresy |
| Poniedziałek | | | | |
| Wtorek | | | | |
| Środa | | | | |
| Czwartek | | | | |
| Piątek | | | | |
| Sobota | | | | |
| Niedziela | | | | |

3. ODKRYWANIE ZASOBÓW

3.1. Zasoby osobiste

Zasoby osobiste są niezwykle ważne w trakcie zdobywania kolejnych stopni ścieżki zawodowej. Nasze zasoby to nie tylko wykształcenie i doświadczenie zawodowe, ale także cechy indywidualne, takie jak zaradność, pewność siebie czy przekonanie o własnej skuteczności.

To, czy uda się osiągnąć obrany cel, zależy od wielu czynników, takich jak:

- możliwość dotarcia do konkretnych i przydatnych informacji,
- ustalanie celów adekwatnych do posiadanych kompetencji/kwalifikacji,
- umiejętności interpersonalne,
- możliwość zaprezentowania i rozwoju własnych możliwości w miejscu pracy,
- motywacja do podejmowania wyzwań.




Przed podjęciem konkretnych działań zmierzających do realizacji wytyczonego celu warto zbadać swoje kwalifikacje. Pomoże Ci to w wybraniu odpowiedniego dla Ciebie zadania. W tym celu można:

- przejrzeć dokumenty (świadectwa, dyplomy, certyfikaty itp.), co ułatwi wskazanie własnych kompetencji,
- rozważyć swoją wiedzę i umiejętności, które są niezbędne do realizacji wytyczonego zadania (patrz: cel krótkoterminowy),
- pomyśleć o swoich osobistych cechach, które pomagały w realizacji dotychczasowych zadań.



3.1.1. Analiza umiejętności i kompetencji

|  W jaki sposób Twoje umiejętności i kwalifikacje mogą być dla Ciebie użyteczne w nowym miejscu pracy? | |
|--|--|
| Moje kwalifikacje | Wytyczony cel (zadanie) |
| WIEDZA | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>znajomość wybranych programów komputerowych</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>przygotowanie prezentacji z użyciem programu PowerPoint</i> |
| UMIEJĘTNOŚCI | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>znajomość języka obcego</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>obsługa zagranicznych klientów</i> |
| CECHY OSOBISTE | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>komunikatywność</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>praca w zespole</i> |

Pamiętaj!
Kwalifikacje można zdobywać nie tylko poprzez edukację szkolną, ale także przez konkretne kursy, szkolenia czy praktykę.



3.2. Zasoby środowiskowe – wsparcie społeczne

W pierwszym okresie nowej pracy często zwracamy się do naszej sieci społecznej, a więc ludzi znajdujących się w naszym otoczeniu, z prośbą o potrzebne informacje czy narzędzia. Stosunki społeczne także wpływają na nasze samopoczucie.

Od innych zwykle otrzymujemy:

- **informacje – konkretne wskazówki i rady, gdzie, kiedy i jak wypełniać określone zadania,**
- **instrumenty – dobra, usługi, rzeczy, narzędzia czy pieniądze potrzebne w obliczu pojawiających się lub przewidywanych praktycznych problemów,**
- **emocje – miłość, akceptacja, szacunek itp. zawierające przekaz, że jesteśmy obdarzani przez innych troską.**



Pomyśl o własnej sieci społecznej i wyszczególnij osoby, od których możesz uzyskać pomoc w razie trudności w trakcie wykonywanej pracy.

| Informacje | Instrumenty | Pozytywne emocje |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <i>Maria (współpracownik)</i> | <i>Robert (przełożony)</i> | <i>Julia (przyjaciółka)</i> |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

BĄDŹ PRO

Powyższa tabela pokazuje Twoje zasoby środowiskowe (zewnętrzne), których możesz użyć w sytuacji realizacji sformułowanego wcześniej indywidualnego planu działania. Pomoże Ci to w zwracaniu się z prośbą o potrzebne Ci wsparcie do właściwych osób.



4. KUMULACJA ZASOBÓW

Realizując własne cele, korzystamy zarówno z naszych zasobów wewnętrznych (osobistych), jak i zewnętrznych (środowiskowych). Zasoby te obejmują m.in. czas, pieniądze, umiejętności organizacyjne i planowania oraz sieć społeczną – rodzinę czy przyjaciół. Dlatego bardzo ważne jest, by zwiększać dostępne zasoby czasowe, finansowe czy społeczne. Czasem trzeba sięgnąć do nowych źródeł bądź odświeżyć istniejące w przeszłości więzy społeczne.



Zastanów się, jakie zasoby warto pozyskać w celu lepszego radzenia sobie w nowym miejscu pracy. Następnie uzupełnij poniższą tabelę.

| Rodzaj zasobu | Posiadam | Muszę posiadać (wymagane) | Co mogę zrobić, żeby zwiększyć | Co może mi pomóc | Jak inni mogą mi pomóc |
|--------------------------|----------|---------------------------|--------------------------------|------------------|------------------------|
| Wiedza | | | | | |
| Umiejętności | | | | | |
| Orientacja w nowej pracy | | | | | |
| Certyfikaty/świadectwa | | | | | |
| Kontakty osobiste | | | | | |

5. IDENTYFIKOWANIE MOŻLIWOŚCI I ZAGROŻEŃ

Znajomość możliwości i zagrożeń w trakcie osiągnięcia zamierzonego celu stanowi klucz do sukcesu. Warto więc wcześniej przeanalizować potencjalne ułatwienia oraz bariery stojące na drodze do realizacji zadania.







Zastanów się, co może Ci pomóc, a co przeszkodzić w tym, byś poczuł/poczuła się w nowym miejscu pracy jak „u siebie”. Następnie uzupełnij poniższą tabelę, odwołując się do obraznego wcześniej celu krótkoterminowego (pkt 2.3).

| Zalety i korzyści zrealizowania celu | Wady/negatywne strony zrealizowania celu |
|---------------------------------------|--|
| | |
| Ułatwienia/pomoc przy realizacji celu | Przeszkody/bariery na drodze do celu |
| | |

6. PRZEWYCIĘŻANIE TRUDNOŚCI

Możesz być bardziej efektywny/efektywna, jeśli zaczniesz bardziej konstruktywnie myśleć. Sposób, w jaki myślimy i spostrzegamy daną sytuację, mocno oddziałuje na nasze zachowanie i produktywność. Warto zacząć od postawienia sobie konstruktywnych pytań, które pomogą w zmianie perspektywy i znalezieniu rozwiązania potencjalnych trudności.



| Problem | Szukanie rozwiązania |
|---|---|
| Jestem zbyt zmęczony. | <i>Co mogę zrobić, żeby podnieść mój poziom energii?</i> |
| Nie nadążam z wypełnianiem moich obowiązków służbowych. | <i>Jak mogę zorganizować swój dzień pracy, żeby wypełniać obowiązki służbowe na czas?</i> |
| Nigdy nie byłem dobry/dobra z matematyki. | <i>Jak mogę podnieść swoje zdolności matematyczne i czerpać przyjemność z tego procesu?</i> |
| Jaki jest sens życia? | <i>Jaki sens chciałbym/chciałabym nadać swojemu życiu?</i> |
| Nigdy się tego nie nauczę. |  |
| W niczym nie odnoszę sukcesów. |  |
| To nie odniesie skutku w moim przypadku. |  |
| Nigdy nie poczuję się częścią mojego zakładu pracy/zespołu. |  |



7. WYPRACOWANIE STRATEGII ZARADCZYCH

Każda sytuacja obejmuje obszary, na które mamy wpływ, czyli bezpośrednio lub pośrednio zależne od nas (np. czy zgłoszę swój pomysł podczas zebrania zespołu), oraz takie, na które nie mamy żadnego wpływu, czyli od nas niezależne (np. decyzja przełożonego o usunięciu projektu z planu). Kiedy pojawiają się trudności lub potencjalne zagrożenia, warto skupić się przede wszystkim na sprawach znajdujących się w kręgu naszego wpływu, starając się go poszerzyć.

Rozpatrz teraz szczegółowo przeszkody, na które możesz natrafić w początkowym okresie w nowym miejscu pracy. Pomoże Ci w tym uzupełniona przez Ciebie wcześniej część tabeli z punktu 5: przeszkody/bariery na drodze do celu. Wpisz poniżej trzy najpoważniejsze dla Ciebie trudności. Następnie zastanów się i napisz, w jaki sposób możesz sobie z nimi poradzić. Skupiaj się na tym, na co możesz mieć wpływ. Staraj się też kreatywnie myśleć.

|  ROZPOZNANIE PRZESZKÓD Jaka sytuacja może wystąpić? | jeśli... to |  RADZENIE SOBIE W jaki sposób możesz sobie z nią poradzić? |
|--|-------------|---|
| 1. | → | 1. |
| 2. | | 2. |
| 3. | | 3. |

AKTYWNOŚĆ W PRACY?

Bądź PRO

Proszę się upewnić, czy któreś z zadań w broszurze nie zostało pominięte.

Czy chcieliby Państwo podzielić się z nami czymś, co dotyczy poruszanego tematu lub zeszytu ćwiczeń? Prosimy o wpisanie uwag i sugestii.

**Dziękujemy za pracę z broszurą i wykonanie
wszystkich zawartych w niej zadań.**

Badania „Proaktywność w adaptacji do pracy” są finansowane przez



NARODOWE CENTRUM NAUKI

Zdjęcia pochodzą z Archiwum Uniwersytetu Śląskiego;
autor: Karolina Nizińska.

BIBLIOGRAFIA

- AJZEN, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- ALBION, M. J., FERNIE, K. M., BURTON, L. J. (2005). Individual differences in age and self-efficacy in the unemployed. *Australian Journal of Psychology*, 57(1), 11–19.
- ALLEN, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
- ASHFORD, S. J., BLACK, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry. The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214.
- ASHFORD, S. J., TAYLOR, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. In G. R. FERRIS, K. M. ROWLAND (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 8, s. 1–39). Greenwich, CT: JAI Press.
- ASPINWALL, L. G. (2005). The Psychology of Future-Oriented Thinking: From Achievement to Proactive Coping, Adaptation, and Aging. *Motivation and Emotion*, 29(4), 203–235.
- ASPINWALL, L. G., TAYLOR, S. E. (1997). A Stitch in Time: Self-Regulation and Proactive Coping. *Psychological Bulletin*, 121(3), 417–436.
- BANDURA, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- BANDURA, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BANDURA, A. (1997). *Self-Efficacy. The Exercise of Control*. New York, NY: W. H. FREEMAN and Company.
- BANDURA, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21–41.
- BANDURA, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
- BANDURA, A. (2002). Social Cognitive Theory in Cultural Context. *Applied Psychology: An International Review*, 51(2), 269–290.
- BANDURA, A. (2014). Self-Efficacy and Human Functioning. In R. SCHWARZER (Ed). *Self-Efficacy: Thought Control of Action* (s. 1–87), New York, NY: Taylor & Francis.
- BANDURA, A., LOCKE, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99.

- BAŃKA, A. (1992). Jak definiuje się bezrobocie z perspektywy psychologicznej? W: A. Bańka (red.), *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej* (s. 21–32). Poznań: Studio Print-B.
- BAŃKA, A. (2005). *Proaktywność a tryby samoregulacji. Podstawy teoretyczne, konstrukcja i analiza czynnikowa Skali Zachowań Proaktywnych w Karierze*. Poznań: Studio PRINT-B.
- BAŃKA, A. (2010). Mobilność międzynarodowa jako kryzys i zagrożenie tożsamości jednostki. W: K. POPIOŁEK, A. BAŃKA (red.), *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w perspektywie psychologicznej* (s. 262–273). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- BAŃKA, A. (2016). *Zawodoznawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- BAŃKA, A., WOŁOWSKA, A. (2006). Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: analiza typów przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę. W: B. ROŻNOWSKI, A. BIELA, A. BAŃKA (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian* (s. 123–139). Poznań: Wydawnictwo Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- BARBER, A. E., DALY, C. L., GIANNANTONIO, C. M., PHILLIPS, J. M. (1994). Job Search Activities: An Examination of Changes Over Time. *Personnel Psychology*, 47(4), 739–766.
- BARON, R. M., KENNY, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- BATEMAN, T. S., CRANT, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- BAUER, T. N., BODNER, T., ERDOGAN, B., TRUXILLO, D. M., TUCKER, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- BAUER, T. N., ERDOGAN, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. ZEDECK (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, s. 51–64). Washington, DC: APA Press.
- BELSCHAK, F. D., DEN HARTOG, D. N., FAY, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 267–273.
- BERGER, C. R. (1979). Beyond initial interaction: Uncertainty, understanding, and the development of interpersonal relationships. In H. GILES, R. N. ST. CLAIR (Eds.), *Language and social psychology* (s. 122–144). Baltimore, MD: University Park Press.

- BOLINO, M. C., TURNLEY, W. H., ANDERSON, H. J. (2017). The dark side of proactive behavior: when being proactive may hurt oneself, others, or the organization. In S. K. PARKER, U. K. BINDL (Eds.), *Proactivity at work: making things happen in organizations* (s. 499–529). New York, NY: Routledge.
- BOLLES, R. N. (1993). *Spadochron. Poradnik bezrobotnego*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- BORDERS, A., EARLEYWINE, M., HUEY, S. J. (2004). Predicting problem behaviors with multiple expectancies: Expanding expectancy-value theory. *Adolescence*, 39(155), 540–550.
- BOWLING, N. A., BEEHR, T. A., SWADER, W. M. (2005). Giving and receiving social support at work: The roles of personality and reciprocity. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 476–489.
- BROWN, D. (2000). Job Searching in a Labyrinth of Opportunities: The Strategies, the Contacts, the Outcomes. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(2), 227–242.
- BROWN, D. J., COBER, R. T., KANE, K., LEVY, P. E., SHALHOOP, J. (2006). Proactive personality and the successful job search: A field investigation with college graduates. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 717–726.
- BRZEZIŃSKA M. (2011). *Proaktywna starość. Strategie radzenia sobie ze stresem w okresie późnej dorosłości*. Warszawa: Difin.
- CAPLAN, R. D., VINOKUR, A. D., PRICE, R. H., VAN RYN, M. (1989). Job seeking, reemployment, and mental health: a randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 759–769.
- CARVER, C. S., SCHEIER, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control–process view. *Psychological Review* 97(1), 19–35.
- CHAN, D., SCHMITT, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 190–210.
- CHAO, G. T., O'LEARY-KELLY, A. M., WOLF, S., KLEIN, H. J., GARDNER, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.
- CHELPA, S. (2005). Samorealizacja talentów – możliwość, ograniczenia interpersonalne. W: S. BORKOWSKA (red.), *Zarządzanie talentami* (s. 28–36). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- CHIRKOWSKA-SMOLAK, T. (2004). Poszukiwanie pracy jako strategia radzenia sobie w sytuacji braku pracy. W: Z. RATAJCZAK (red.) *Psychologia. Badania i Aplikacje*. T. 6. *Bezrobocie jako wyzwanie* (s. 81–96). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA, A. (2004). *Bezrobocie. Różne oblicza wsparcia*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- COHEN, S., KAMARCK, T., MERMELSTEIN, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385–396.

- COOPER-THOMAS, H. D., ANDERSON, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492–516.
- COOPER-THOMAS, H. D., PATERSON, N. L., STADLER, M. J., SAKS, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomers learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 318–331.
- CÔTÉ, S., SAKS, A. M., ZIKIC, J. (2006). Trait affect and job search outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 233–252.
- CRANT, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532–537.
- CRANT, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- CUTRONA, C. E., RUSSELL, D. W. (1990). Type of Social Support and Specific Stress: Toward a Theory of Optimal Matching. In B. R. SARASON, I. G. SARASON, G. R. PIERCE (Eds.). *Social Support: An International View*. Wiley Series on Personality Processes (Vol. 145, s. 319–366). New York, NY: Wiley.
- CZARNOTA-BOJARSKA, J. (2010). *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- CZERW, A. (2014). Well-being at work – the essence, causes and consequences of the phenomenon. *International Journal of Contemporary Management*, 13(2), 97–110.
- DEMEROUTI, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247.
- Departament Analiz i Prognoz Ministerstwa Gospodarki (2007). *Wpływ emigracji zarobkowej na gospodarkę Polski*, Pobrane z: http://www.fise.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/migracje/migracje_raport_mgip.pdf.
- Departament Rynku Pracy Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (2016). *Bezrobocie Rejestrowane w Polsce; Raport miesięczny – luty 2016 r.* Pobrane z: <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/bezrobocie-rejestrowane-w-polsce/rok-2016/>.
- DERBIS, R., BAŃKA, A. (1998). *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność*. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- DE STOBBELEIR, K. E. M., ASHFORD, S. J., SULLY DE LUQUE, M. F. (2010). Proactivity with image in mind: How employee and manager characteristics affect evaluations of proactive behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 347–369.
- DE VOS, A., DE CLIPPELEER, I., DEWILDE, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 761–777.
- DE VOS, A., FREESE, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 288–314.

- DUGONI, B. L., ILGEN, D. R. (1981). Realistic Job Previews and the Adjustment of New Employees. *Academy of Management Journal*, 24(3), 579–591.
- ECCLES, J. S., WIGFIELD, A. (2002). Motivational Beliefs, Values, and Goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109–132.
- EDEN, D., AVIRAM, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 352–360.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). Mobility in Europe. Analysis of the 2005 Eurobarometer survey on geographical and labour market mobility. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Pobra-
ne z: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2006/labour-market-social-policies/mobility-in-europe>.
- FAY, D., FRESE, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97–124.
- FAY, D., SONNENTAG, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 221–234.
- FEATHER, N. T., O'BRIEN, G. E. (1986). A longitudinal analysis of the effects of different patterns of employment and unemployment on school-leavers. *British Journal of Psychology*, 77(4), 459–479.
- FEATHER, N. T., O'BRIEN, G. E. (1987). Looking for employment: An expectancy-valence analysis of job-seeking behaviour among young people. *British Journal of Psychology*, 78(2), 251–272.
- FOLKMAN, S. (2009). Commentary on the special section “theory-based approaches to stress and coping”: Questions, answers, issues, and next steps in stress and coping research. *European Psychologist*, 14(1), 72–77.
- FOLKMAN, S., LAZARUS, R. S. (1986). Stress processes and depressive symptomatology. *Journal of Abnormal Psychology*, 95(2), 107–113.
- FRESE, M. (2008). The word is out: We need an active performance concept for modern workplaces. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 67–69.
- FRESE, M., FAY, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. STAW, R. I. SUTTON (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, s.133–187). Greenwich, CT: JAI Press.
- FRESE, M., GARST, H., FAY, D. (2010). Making Things Happen: Reciprocal Relationships Between Work Characteristics and Personal Initiative in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084–1102.
- FRESE M., HASS L., FRIEDRICH C. (2016). Personal initiative training for small business owners. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 27–36.
- FUGATE, M. (2006). Employability. In J. H. GREENHAUS, G. A. CALLANAN (Eds.). *Encyclopedia of career development* (Vol. 1, 267–271). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- FUGATE, M., KINICKI, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527.
- FUGATE, M., KINICKI, A. J., ASHFORTH, B. E. (2004). Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38.
- GELLERT, P., ZIEGELMANN, J. P., WARNER, L. M., SCHWARZER, R. (2011). Physical activity intervention in older adults: does a participating partner make a difference? *European Journal of Ageing*, 8(3), 211–219.
- GLAUB, M. E., FRESE, M., FISCHER, S., HOPPE, M. (2014). Increasing Personal Initiative in Small Business Managers or Owners Leads to Entrepreneurial Success: A Theory-Based Controlled Randomized Field Intervention for Evidence-Based Management. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 354–379.
- Główny Urząd Statystyczny (2016). Stopa bezrobocia w latach 1990–2016. Pobrane z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2016,4,1.html>.
- GREENGLASS, E. (2002). Proactive coping. In E. FRYDENBERG (Ed.). *Beyond coping: Meeting goals, vision, and challenges* (s. 37–62). London: Oxford University Press.
- GREENGLASS, E. R., FIKSENBAUM, L. (2009). Proactive Coping, Positive Affect, and Well-Being: Testing for Mediation Using Path Analysis. *European Psychologist*, 14(1), 29–39.
- GREENGLASS, E. R., SCHWARZER, R., TAUBERT, S. (1999). *The Proactive Coping Inventory (PCI): A multidimensional research instrument*. Pobrane z: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/greenpci.htm>.
- GRIFFIN, M. A., NEAL, A., PARKER, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- GRIFFIN, M. A., PARKER, S. K., MASON, C. M. (2010). Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182.
- GUBLER, M., ARNOLD, J., COOMBS, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 23–40.
- GUTIÉRREZ-DOÑA, B., LIPPKE, S., RENNER, B., KWON, S., SCHWARZER, R. (2009). Self-Efficacy and Planning Predict Dietary Behaviors in Costa Rican and South Korean Women: Two Moderated Mediation Analyses. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(1), 91–104.
- HALL, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
- HANDY, C. (1984). *The Future of Work: A Guide to a Changing Society*. Oxford: Blackwell Publishers.

- HANDY, C. (1996). *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- HARBER, K. D., KRAENZLE-SCHNEIDER, J., EVERARD, K. M., FISHER, E. B. (2005). Directive Support, Nondirective Support, and Morale. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(5), 691–722.
- HAYES, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- HEES, H. L., NIEUWENHUIJSEN, K., KOETER, M. W. J., BÜLTMANN, U., SCHENNE, A. H. (2012). Towards a New Definition of Return-to-Work Outcomes in Common Mental Disorders from a Multi-Stakeholder Perspective. *PLoS ONE*, 7(6), e39947.
- HOBFOLL, S. E. (2006). *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- HORNOWSKA, E., PALUCHOWSKI, W. J. (2001). Rozwój zawodowy – podstawowe założenia. W: T. LISTWAN, S. WITKOWSKI (red.), *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne* (s. 230–354). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- HUIJS, J. J. M., KOPPES, L. L. J., TARIS, T. W., BLONK, R. W. B. (2012). Differences in Predictors of Return to Work Among Long-Term Sick-Listed Employees with Different Self-Reported Reasons for Sick Leave. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22(3), 301–311.
- IRVING, P. G., MONTES, S. D. (2009). Met expectations: The effects of expected and delivered inducements on employee satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 431–451.
- JAMRÓZ-LIGEŻA, A. (2012). Procesy adaptacji społeczno-zawodowej pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 19–32.
- JAMRUŻ, S. (2008). Wielka Piątka – etap podróży czy stacja końcowa? *Roczniki Psychologiczne*, 11(1), 139–142.
- JANKOWIAK, B. (2006). Proaktywne radzenie sobie ze stresem u osób dorosłych a ich zachowania zdrowotne i wartości życiowe. *Przegląd Terapeutyczny*, 1, 1–18.
- JAWORSKA-OBŁÓJ, Z., SKUZA, B. (1986). Pojęcie wsparcia społecznego i jego funkcje w badaniach naukowych. *Przegląd Psychologiczny*, 29(3), 733–746.
- JUCZYŃSKI, Z., OGIŃSKA-BULIK, N. (2009). *Narzędzia pomiaru stresu i radzenia sobie ze stresem*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
- KÁLLAY, E., MICLEA, M. (2007). The role of meaning in life in adaptation to life-threatening illness. *Cognitie, creier, comportament/cognition, brain, behavior*, 11(1), 159–174.
- KAMMEYER-MUELLER, J. D., LIVINGSTON, B. A., LIAO, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 225–236.
- KANFER, R., WANBERG, C. R., KANTROWITZ, T. M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837–855.

- KINICKI, A. J., LATAACK, J. C. (1990). Explication of the Construct of Coping with Involuntary Job Loss. *Journal of Vocational Behavior*, 36(3), 339–360.
- KLEHE, U.-C., VAN VIANEN, A. E. M., ZIKIC, J. (2012). Coping with economic stress: Introduction to the special issue: editorial. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 745–751.
- KLINKOSZ, W., SĘKOWSKI, A. E. (2008). Pięciodziesięcynnikowy model osobowości a narzędzia pomiaru Wielkiej Piątki. *Roczniki Psychologiczne*, 11(1), 142–152.
- KNOLL N., SCHWARZER R. (2004). „Prawdziwych przyjaciół...” Wsparcie społeczne, stres choroba i śmierć. W: H. SĘK, R. CIEŚLAK (red.), *Wsparcie społeczne, stres, zdrowie* (s. 29–49). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- KOFTA, M., SĘDEK, G. (1987). Sex differences in helplessness: Fact or fiction? *Polish Psychological Bulletin*, 18, 67–76.
- KOZAK S. (2009). *Patologie w środowisku pracy: zapobieganie i leczenie*. Warszawa: Difin.
- LANGER, E. J. (1983). *The Psychology of Control*. London: Sage Publications.
- LATAACK, J. C., KINICKI, A. J., PRUSSIA, G. E. (1995). An integrative process model of coping with job loss. *Academy of Management Review*, 20(2), 311–342.
- LATHAM, G. P. (2003). Goal Setting: A Five-Step Approach to Behavior Change. *Organizational Dynamics*, 32(3), 309–318.
- LATHAM, G. P., LOCKE, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247.
- LI, W. D., FAY, D., FRESE, M., HARMS, P. D., GAO, X. Y. (2014). Reciprocal Relationship Between Proactive Personality and Work Characteristic: A Latent Change Score Approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 948–965.
- LINDORFF, M. (2000). Is it better to perceive than receive? Social support, stress and strain for managers. *Psychology, Health & Medicine*, 5(3), 271–286.
- LOCKE, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5(2), 117–124.
- LOCKE, E. A., LATHAM, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- LOPINA, E. C., ROGELBERG, S. G., HOWELL, B. (2012). Turnover in dirty work occupations: A focus on pre-entry individual characteristics. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 396–406.
- LU, L., CHEN, C. S. (1996). *Correlates of coping behaviours: internal and external resources*. *Counselling Psychology Quarterly*, 9(3), 297–308.
- LUSZCZYŃSKA, A., GUTIÉRREZ-DOÑA, B., SCHWARZER, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80–89.
- ŁAGUNA, M. (2005). Spostrzeganie własnej skuteczności i koncepcja Ja u osób bezrobotnych. Możliwości modyfikacji poprzez działania edukacyjne. *Psychologia Rozwojowa*, 10(1), 69–78.

- ŁAGUNA, M. (2006). Nadzieja i optymizm a intencja założenia własnej firmy. *Przegląd Psychologiczny*, 49(4), 419–443.
- ŁAGUNA, M. (2013). Self-efficacy, self-esteem, and entrepreneurship among the unemployed. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 253–262.
- MAJOR, D. A., KOZŁOWSKI, S. W. J. (1997). Newcomer information seeking: Individual and contextual differences. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 16–28.
- MAJOR, D. A., KOZŁOWSKI, S. W. J., CHAO, G. T., GARDNER, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418–431.
- MANDAL, M. (2004). *Stereotypowe spostrzeganie ról kobiet i mężczyzn jako wizerunek karier zawodowych i funkcjonowanie na rynku pracy*. W: *Płeć a możliwości ekonomiczne w Polsce: czy kobiety straciły na transformacji. Raport nr 29205* (s. 6–18). Waszyngton, DC: Bank Światowy, Departament Walki z Ubóstwem i Zarządzania Gospodarką, Region Europy i Azji Środkowej.
- MANEK, A. (2004). Osobowościowe i środowiskowe czynniki postępowania zaradcze w sytuacji braku pracy. W: Z. RATAJCZAK (red.), *Psychologia. Badania i Aplikacje*. T. 6. *Bezrobocie jako wyzwanie* (s. 25–38). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- MATHIEU, J. E., TAYLOR, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1031–1056.
- McFADYEN, R. G. (1995). Coping with threatened identities: unemployed people's self-categorizations. *Current Psychology*, 14(3), 233–257.
- McKEE-RYAN, F., SONG, Z., WANBERG, C. R., KINICKI, A. J. (2005). Psychological and Physical Well-Being During Unemployment: A Meta-Analytic Study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53–76.
- MENSMANN, M., FRESE, M. (2017). Proactive Behavior Training: Theory, Design, and Future Directions, In S. K. PARKER, U. K. BINDL (Eds.), *Proactivity at work: making things happen in organizations* (s. 434–468). New York, NY: Routledge.
- MICHIE, S., HARDEMAN, W., FANSHAW, T., PREVOST, A. T., TAYLOR, L., KINMONTH A. L. (2008). Investigating theoretical explanations for behaviour change: The case study of ProActive. *Psychology & Health*, 23(1), 25–39.
- MILLER, V. D., JABLIN, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92–120.
- MORRISON, E. W. (1993). Newcomer Information Seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557–589.
- MORRISON, E. W., PHELPS, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.

- MRÓZ, B. (2015). Kompetencje a rola zawodowa – badania pracowników w oparciu o Model Osobowościowo-Aksjologiczny MOA. W: T. CHIRKOWSKA-SMOLAK, J. GROBELNY (red.), *Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia* (s. 209–220). Kraków: Wydawnictwo Libron.
- MUNIR, F., YARKER, J., HICKS, B., DONALDSON-FEILDER, E. (2012). Returning Employees Back to Work: Developing a Measure for Supervisors to Support Return to Work (SSRW). *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22(2), 196–208.
- OLEŚ, P. K. (2003). *Wprowadzenie do psychologii osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- OLEŚ, P. K. (2004). Niespójność osobowości – wartość adaptacyjna? *Kolokwia Psychologiczne*, 12, 69–90.
- OSTROFF, C., KOZŁOWSKI, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849–874.
- PARKER, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 447–469.
- PARKER, S. K., SPRIGG, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925–939.
- PARKER, S. K., WANG, Y. (2015). Helping people to “make things happen”: A framework for proactivity at work. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), 62–75.
- PARKER, S. K., WALL, T. D., JACKSON, P. R. (1997). “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899–929.
- PARKER, S. K., WILLIAMS, H. M., TURNER, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.
- PASIKOWSKI, T., SĘK, H., GREENGLASS, E. R., TAUBERT, S. (2002). The Proactive Coping Inventory – Polish adaptation. *Polish Psychological Bulletin*, 33, 41–46.
- PAUL, K. I. (2002). *The negative mental health effect of unemployment: Meta-analyses of cross-sectional and longitudinal data*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Erlangen: University of Erlangen-Nürnberg.
- PAUL, K. I., GÖRITZ A., MOSER, K. (2004). Erwerbsstatus-Inkongruenz. Eine Erweiterung des Modells der manifesten und latenten Funktionen der Erwerbsarbeit von Jahoda. In W. BUNGARD, B. KOOP, C. LIEBIG (Hg.), *Psychologie und Wirtschaft leben. Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis* (s. 232–237). München/Mering: Reiner Hampp Verlag.
- PAUL, K. I., MOSER, K. (2006). Incongruence as an explanation for the negative mental health effects of unemployment: Meta-analytic evidence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 595–621.

- PAUL, K. I., MOSER, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264–282.
- POPIOŁEK, K. (1996). Wsparcie społeczne – zarys problematyki. W: K. POPIOŁEK (red.). *Psychologia pomocy. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151–176.
- PREACHER, K. J., HAYES, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- PROBST, T. M. (2003). Exploring employee outcomes of organizational restructuring: A Solomon four-group study. *Group & Organization Management*, 28(3), 416–439.
- PROBST, T. M., LAWLER, J. (2006). Cultural Values as Moderators of Employee Reactions to Job Insecurity: The Role of Individualism and Collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 55(2), 234–254.
- PULAKOS, E. D., ARAD, S., DONOVAN, M. A., PLAMONDON, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- RADKIEWICZ, P., ZIELIŃSKI, M. W. (2010). Hierarchiczne modele liniowe. Co nam dają i kiedy warto je stosować. *Psychologia Społeczna*, 5(2–3), 217–233.
- RATAJCZAK, Z. (1994). Wsparcie społeczne w środowisku pracy a stres i jego skutki zdrowotne. W: Z. RATAJCZAK (red.). *Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy. Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy*, 11(20). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- RATAJCZAK, Z. (2004). Psychologiczne aspekty funkcjonowania człowieka w sytuacji braku pracy. W: T. CHIRKOWSKA-SMOLAK, A. CHUDZICKA (red.), *Człowiek w społecznej przestrzeni bezrobocia* (s. 11–18). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- RAY, A. E., KIM, S. Y., WHITE, H. R., LARIMER, M. E., MUN, E.-Y., CLARKE, N., JIAO, Y., ATKINS, D. C., HUH, D. (2014). When Less Is More and More Is Less in Brief Motivational Interventions: Characteristics of Intervention Content and Their Associations With Drinking Outcomes. *Psychology of Addictive Behaviors*, 28(4), 1026–1040.
- RETOWSKI, S. (1995a). Psychologiczne korelaty długotrwałego bezrobocia. *Przegląd Psychologiczny*, 38(1–2), 141–160.
- RETOWSKI, S. (1995b). Zróżnicowanie psychologicznych reakcji na bezrobocie: bierni, przystosowani, desperaci i wyrachowani. *Przegląd Psychologiczny*, 38(1–2), 161–178.
- RETOWSKI, S. (2004). Osobista odpowiedzialność za znalezienie pracy – klucz do sukcesu na rynku pracy. W: T. CHIRKOWSKA-SMOLAK, A. CHUDZICKA (red.), *Człowiek w społecznej przestrzeni bezrobocia* (s. 69–80). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

- ROWLEY, K. M., FEATHER, N. T. (1987). The impact of unemployment in relation to age and length of unemployment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 60(4), 323–332.
- RUTTER, M. E., JONES, J. V. (2007). The Job Club Redux: A step forward in addressing the career development needs of counselor education students. *Career Development Quarterly*, 55(3), 280–288.
- SAKS, A. M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 639–654.
- SAKS, A. M. (2006). Multiple predictors and criteria of job search success. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 400–415.
- SAKS, A. M., ASHFORTH, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234–279.
- SAKS, A. M., ASHFORTH, B. E. (1999). Effects of Individual Differences and Job Search Behaviors on the Employment Status of Recent University Graduates. *Journal of Vocational Behavior* 54(2), 335–349.
- SAKS, A. M., ASHFORTH, B. E. (2000). Change in Job Search Behaviors and Employment Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 277–287.
- SAKS, A. M., UGGERSLEV, K. L., FASSINA, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413–446.
- SARASON, B. R., PIERCE, G. R., SARASON, I. G. (1990). Social support: The sense of acceptance and the role of relationships. In B. R. SARASON, I. G. SARASON, G. R. PIERCE (Eds.), *Social support: An international view* (s. 97–128). New York, NY: Wiley.
- SARASON, I. G., SARASON, B. R. (1982). Concomitants of social support: Attitudes, personality characteristic, and life experiences. *Journal of Personality*, 50(3), 331–344.
- SAVICKAS, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247–259.
- SCHEIN, E. H. (1980). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SCHWARZER, R. (2000). *Stress, Angst, und Handlungsregulation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- SCHWARZER, R. (2008). Modeling Health Behavior Change: How to Predict and Modify the Adoption and Maintenance of Health Behaviors. *Applied Psychology*, 57(1), 1–29.
- SCHWARZER, R. (2014). *Self-Efficacy: Thought Control Of Action*. New York: NY: Taylor & Francis.
- SCHWARZER, R., JERUSALEM, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In J. WEINMAN, S. WRIGHT, M. JOHNSTON (Eds.), *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio* (s. 35–37). Windsor: NFER-Nelson.

- SCHWARZER, R., JERUSALEM, M., HAHN, A. (1994). Unemployment, Social Support and Health Complaints: A Longitudinal Study of Stress in East German Refugees. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 4(1), 31–45.
- SCHWARZER, R., JERUSALEM, M., JUCZYŃSKI, Z. (2008). Wersja polska GSES. Pobrane z: <http://userpage.fu-berlin.de/%7Ehealth/polish.htm>.
- SCHWARZER, R., KNOLL, N. (2007). Functional roles of social support within the stress and coping process: A theoretical and empirical overview. *International Journal of Psychology*, 42(4), 243–252.
- SCHWARZER, R., RENNER, B. (2009). *Health-specific self-efficacy scales*. Pobrane z: <https://userpage.fu-berlin.de/health/healself.pdf>.
- SCHWARZER, R., SCHWARZER, C. (1996). A critical survey of coping instruments. In M. ZEIDNER, N. S. ENDLER (Eds.), *Handbook of coping: Theory, research and applications* (s. 107–133). New York, NY: Wiley.
- SCHWARZER, R., TAUBERT, S. (1999). Radzenie sobie ze stresem: wymiary i procesy. *Promocja Zdrowia. Nauki Społeczne i Medycyna*, 17, 72–92.
- SCHWARZER, R., TAUBERT, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. In E. FRYDENBERG (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, visions, and challenges* (s. 19–35). London: Oxford University Press.
- SEARLE, B. J. (2008). Does Personal Initiative Training Work as a Stress Management Intervention? *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(3), 259–270.
- SEARLE, B. J., LEE, L. (2015). Proactive Coping as a Personal Resource in the Expanded Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 46–69.
- SEIBERT, S. E., CRANT, J. M., KRAIMER, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.
- SEIBERT, S. E., KRAIMER, M. L., CRANT, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874.
- SELIGMAN, M. E. P., CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- SEO, M., ILIES, R. (2009). The role of self-efficacy, goal, and affect in dynamic motivational self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 120–133.
- SĘK, H. (1997). Rola wsparcia społecznego w sytuacji kryzysu. W: D. KUBACKA-JASIECKA, A. LIPOWSKA-TEUTSCH (red.), *Oblicza kryzysu psychologicznego i pracy interwencyjnej* (s. 143–158). Kraków: Wydawnictwo ALL.
- SĘK, H., CIEŚLAK, R. (2004). Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne. W: H. SĘK, R. CIEŚLAK (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie* (s. 11–28). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- SIBIŃSKA, M. (2008). Dwubiegunowy system autoregulacji C. S. Carvera a uczucia związane z sukcesem i porażką. *Polskie Forum Psychologiczne*, 13(1), 5–20.
- SINGER, J. D., WILLETT, J. B. (2003). *Applied longitudinal data analysis: Modeling change and event occurrence*. New York, NY: Oxford University Press.
- SOBEL, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. LEINHARDT (Ed.), *Sociological methodology* (Vol. 13, s. 290–312). Washington, DC: American Sociological Association.
- SONG, Z., WANBERG, C., NIU, X., XIE, Y. (2006). Action–state orientation and the theory of planned behavior: A study of job search in China. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 490–503.
- SONNENTAG, S., SPYCHALA, A. (2012). Job control and job stressors as predictors of proactive work behavior: Is role breadth self-efficacy the link? *Human Performance*, 25(5), 412–431.
- STEENSTRA, I. A., LEE, H., DE VROOME, E. M. M., BUSSE, J. W., HOGG-JOHNSON, S. J. (2012). Comparing Current Definitions of Return to Work: A Measurement Approach. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22(3), 394–400.
- STEUDEN, S., OLEŚ, P. (2005). Oddziaływania zwiększające poczucie jakości życia u pacjentów z zaburzeniami widzenia. W: A. BAŃKA (red.), *Psychologia jakości życia* (s. 219–238). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- STILLMAN, T. F., BAUMEISTER, R. F. (2009). Uncertainty, Belongingness, and Four Needs for Meaning. *Psychological Inquiry*, 20(4), 249–251.
- STILLMAN, T. F., BAUMEISTER, R. F., LAMBERT, N. M., CRESCIONI, A. W., DEWALL, C. N., FINCHAM, F. D. (2009). Alone and without purpose: Life loses meaning following social exclusion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 686–694.
- STOLTZ, K. B., WOLFF, L. A., MONROE, A. E., MAZAHREH, L. G., FARRIS, H. R. (2013). Adaptability in the Work Life Task: Lifestyle, Stress Coping, and Protean/Boundaryless Career Attitudes. *Journal of Individual Psychology*, 69(1), 66–83.
- STRAUSS, K., GRIFFIN, M. A., RAFFERTY, A. E. (2009). Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279–291.
- SUPER, D. HALL, D. (1978). Career Development: Exploration and Planning. *Annual Review of Psychology*, 29, 333–372.
- ŚLEBARSKA, K. (2009). Problem bezrobocia w obliczu masowej emigracji. *Śląskie Studia Historyczno-Teologiczne*, 42(1), 147–156.
- ŚLEBARSKA, K. (2010). *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia. Studium konfrontatywne*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.

- ŚLEBARSKA, K. (2012a). W organizacyjnej dżungli. Reintegracja zawodowa pracowników po urlopie wychowawczym. *Śląskie Studia Historyczno-Teologiczne*, 45(1), 160–167.
- ŚLEBARSKA, K. (2012b). Psychospołeczne koszty reintegracji zawodowej osób bezrobotnych. *Śląskie Studia Historyczno-Teologiczne*, 45(2), 371–381.
- ŚLEBARSKA, K., CHUDZICKA-CZUPAŁA, A. (2013a). Emotional costs, social influence, sense of coherence, and coping in the situation of reemployment. *Psychology Research*, 3(4), 220–231.
- ŚLEBARSKA, K., CHUDZICKA-CZUPAŁA, A. (2013b). Occupational reintegration and well-being. Do long-term unemployed suffer more from reemployment than short-term unemployed? *International Journal of Multidisciplinary Thought*, 3(2), 67–75.
- ŚLEBARSKA, K., MOSER, K., GUNNESCH-LUCA, G. (2009). Unemployment, social support, individual resources, and job search behavior. *Journal of Employment Counseling*, 46(4), 159–170.
- TAUBERT, S. (1999). Development and Validation of a Psychometric Instrument for the Assessment of Proactive Coping. Niepublikowana rozprawa doktorska. Berlin: Freie Universität Berlin.
- TAYLOR, S. E. (1983). Adjustment to Threatening Events. A Theory of Cognitive Adaptation. *American Psychologist*, 38, 1161–1173.
- THOMAS, J. P., WHITMAN, D. S., VISWESVARAN, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300.
- TURSKA, E. (2008). Rola wsparcia społecznego w sytuacji długotrwałego bezrobocia. W: Z. RATAJCZAK (red.), *Przedsiębiorczość społeczna a walka z bezrobociem. Problemy społeczne* (s. 119–141). Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- TURSKA, E. (2014). *Kapitał kariery ludzi młodych. Uwarunkowania i konsekwencje*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- UEHARA, E. S. (1994). The influence of the social network's 'second-order zone' on social support mobilization: a case example. *Journal of Social and Personal Relationships*, 11(2), 277–294.
- USKUL, A. K., GREENGLASS, E. (2005). Psychological wellbeing in a Turkish-Canadian sample. *Anxiety, Stress & Coping*, 18(3), 269–278.
- Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (2004). Dz. U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późniejszymi zmianami. Pobrane z: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20040991001>.
- VAN HOOFT, E. A. J., BORN, M. P., TARIS, T. W., VAN DER FLIER, H. (2005). Predictors and outcomes of job search behavior: The moderating effects of gender and family situation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 133–152.
- VAN HOOFT, E. A. J., BORN, M. P., TARIS, T. W., VAN DER FLIER, H., BLONK, R. W. B. (2004). Predictors of Job Search Behavior Among Employed and Unemployed People. *Personnel Psychology*, 57(1), 25–59.

BIBLIOGRAFIA

- VAN HOOFT, E. A. J., NOORDZIJ, G. (2009). The effects of goal orientation on job search and reemployment: A field experiment among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1581–1590.
- VAN MAANEN, J., (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. DUBIN (Ed.), *Handbook of work, organization and society* (67–130). Chicago, IL: Rand McNally.
- VAN MAANEN, J., SCHEIN, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. STAW (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, s. 209–264). Greenwich, CT: JAI Press.
- VAUX, A. (1988). *Social Support. Theory, Research and Intervention*. New York, NY: Praeger.
- VINOKUR, A. D., SCHUL, Y., VUORI, J., PRICE, R. (2000). Two Years After a Job Loss: Long-Term Impact of the JOBS Program on Reemployment and Mental Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 32–47.
- VISWESVARAN, C., SANCHEZ, J. I., FISHER, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334.
- WANBERG, C. R. (1997). Antecedents and outcomes of coping behaviors among unemployed and reemployed individuals. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 731–744.
- WANBERG, C. R., HOUGH, L. M., SONG, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1100–1120.
- WANBERG, C. R., KAMMEYER-MUELLER, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373–385.
- WANBERG, C. R., KANFER, R., ROTUNDO, M. (1999). Unemployed individuals: Motives, job-search competencies, and job-search constraints as predictors of job seeking and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 897–910.
- WANBERG, C. R., WATT, J. D., RUMSEY, D. J. (1996). Individuals without jobs: An empirical study of job-seeking behavior and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 76–87.
- WANBERG, C. R., ZHU, J., VAN HOOFT, E. A. J. (2010). The job search grind: Perceived progress, self-reactions, and self-regulation of search effort. *Academy of Management Journal*, 53(4), 788–807.
- WANG, H., DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B. (2017). A review of job crafting research: the role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In S. K. PARKER, U. K. BINDL (Eds.), *Proactivity at work: making things happen in organizations* (s. 77–104). New York, NY: Routledge.
- WANG, M. O., ZHAN, Y., MCCUNE, E., TRUXILLO, D. (2011). Understanding Newcomers' Adaptability And Work-Related Outcomes: Testing The Mediating Roles Of Perceived P-E Fit Variables. *Personnel Psychology*, 64(1), 163–189.

BIBLIOGRAFIA

- WANOUS, J. P., POLAND, T. D., PREMACK, S. L., DAVIS, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288–297.
- WASIAK, R., YOUNG, A. E., ROESSLER, R. T., MCPHERSON, K. M., VAN POPPEL, M. N., ANEMA, J. R. (2007). Measuring Return to Work. *Journal of Occupational Rehabilitation* 17(4), 766–781.
- WEBB, T. L., SHEERAN, P. (2007). How do implementation intentions promote goal attainment? A test of component processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(2), 295–302.
- WILLS, T. A. (1991). Social Support and Interpersonal Relationship. W: M. S. CLARK (red.). *Prosocial Behavior. Review of Personality and Social Psychology* (Vol. 12, s. 265–289). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- WONTORCZYK, A. (2010). Funkcjonalne zależności pomiędzy tożsamością społeczną a dobrostanem jednostki w kontekście współczesnych zagrożeń w środowisku pracy. W: K. POPIOŁEK, A. BAŃKA (red.), *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w perspektywie psychologicznej* (s. 247–261). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- YOUNG, A. E., WASIAK, R., ROESSLER, R. T., MCPHERSON, K. M., ANEMA J. R., VAN POPPEL, M. N. (2005). Return-to-work outcomes following work disability: stakeholder motivations, interests and concerns. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 543–556.
- ZACHER, H., BOCK, A. (2014). Mature age job seekers: the role of proactivity. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 1082–1097.
- ZAŁEŚNA, A. (2015). Adaptacja nowego pracownika i wzajemne dzielenie się wiedzą na przykładzie przedsiębiorstw sektora MSP. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(3), 411–424.
- ZAŁEWSKA, A. (2003). Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 7, 49–61.
- ZAWADZKI, B., LAZARSFELD, P. (1993). Psychologiczne konsekwencje bezrobocia. *Kultura i Społeczeństwo*, 37(2), 101–121.
- ZHANG, Z., ZYPHUR, M. J., PREACHER, K. J. (2009). Testing multilevel mediation using hierarchical linear models: Problems and solutions. *Organizational Research Methods*, 12(4), 695–719.
- ZIELIŃSKI, P. (2010). Schemat powtarzanych pomiarów w ujęciu analizy wielopoziomowej – hierarchiczny model liniowy jako alternatywa dla analizy wariancji z powtarzanym pomiarem. *Psychologia Społeczna*, 5(2–3), 234–259.

WYKAZ TABEL I RYSUNKÓW

Tabele

| | | |
|-----------|---|-----|
| TABELA 1 | Strategie wykorzystywane w procesie osiągania celu | 39 |
| TABELA 2 | Cztery potrzeby nadawania znaczenia wydarzeniom życiowym wg Baumeistera (1991) | 48 |
| TABELA 3 | Wymiary sensu życia wg klasyfikacji Wonga (1998) | 49 |
| TABELA 4 | Korelacje między zmiennymi predykcyjnymi, proaktywnym radzeniem sobie i zachowaniem ukierunkowanym na poszukiwanie zatrudnienia (JSB) | 100 |
| TABELA 5 | Model regresji dla proaktywnego radzenia sobie | 103 |
| TABELA 6 | Model regresji dla zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy (JSB) | 104 |
| TABELA 7 | Charakterystyka osób badanych ze względu na przynależność do grupy eksperymentalnej (G_E) i kontrolnej (G_K) | 128 |
| TABELA 8 | Korelacje między zmiennymi predykcyjnymi, proaktywnym radzeniem sobie i wynikami adaptacji do nowego miejsca pracy | 134 |
| TABELA 9 | Oddziaływanie zmiennych psychospołecznych na proaktywne radzenie sobie | 137 |
| TABELA 10 | Oddziaływanie zmiennych psychospołecznych i interwencji na proaktywne radzenie sobie | 140 |

WYKAZ TABEL I RYSUNKÓW

| | |
|--|-----|
| TABELA 11 | |
| Oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na satisfakcję z pracy | 142 |
| TABELA 12 | |
| Oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na koszty emocjonalne | 144 |
| TABELA 13 | |
| Oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na poziom spostrzeganego stresu | 146 |
| TABELA 14 | |
| Oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na na klaryfikację roli | 148 |
| TABELA 15 | |
| Oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na intencję zmiany pracy | 150 |
| TABELA 16 | |
| Korelacje między badanymi zmiennymi obliczonymi dla pierwszego pomiaru (T1) | 183 |
| TABELA 17 | |
| Korelacje między badanymi zmiennymi obliczonymi dla drugiego pomiaru (T2) | 184 |
| TABELA 18 | |
| Korelacje między badanymi zmiennymi obliczonymi dla trzeciego pomiaru (T3) | 185 |

Rysunki

| | |
|---|-----|
| RYSUNEK 1 | |
| Rola proaktywnego radzenia sobie w trakcie szukania pracy i ponownego zatrudnienia – ramy conceptualne | 43 |
| RYSUNEK 2 | |
| Zarys teorii proaktywnego radzenia sobie | 50 |
| RYSUNEK 3 | |
| Zależności między badanymi zmiennymi | 91 |
| RYSUNEK 4 | |
| Ilustracja efektu pośredniczącego proaktywnego radzenia sobie | 106 |
| RYSUNEK 5 | |
| Ilustracja efektów pośrednich analizowanych zmiennych | 108 |

WYKAZ TABEL I RYSUNKÓW

RYSUNEK 6

Moderujące oddziaływanie długości bezrobocia na związek proaktywnego radzenia sobie i zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy 109

RYSUNEK 7

Związek proaktywnego radzenia sobie z zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy w grupie osób krótkotrwale i długotrwale bezrobotnych 110

RYSUNEK 8

Proaktywne radzenie sobie a adaptacja do nowego miejsca pracy – uwarunkowania i konsekwencje 117

RYSUNEK 9

Plan badawczy 123

RYSUNEK 10

Oddziaływanie interwencji na poziom proaktywnego radzenia sobie 138

RYSUNEK 11

Moderujący efekt statusu sprzed zatrudnienia 141

RYSUNEK 12

Działanie pośredniczące proaktywnego radzenia sobie 151

Katarzyna Ślebarska

**THE ROAD TO WORK.
PROACTIVE COPING IN RELATION WITH JOB
SEARCH AND ADAPTING TO A NEW WORKPLACE**

Summary

The employment and unemployment structure within the labor market is shaped to a large extent by economic changes and ongoing technological progress. The development of new disciplines and technologies simplifies work and generates demand for certain specialists. Concurrently, industry's rapid development and informatization contribute to an ever more often depreciation of the human being in favor of the machine. Redefining the concept of professional career, which can no longer be perceived through the lens of working in the same organization and for one employer during one's whole life (life-time career), highlights new trends on the labor market, such as temporary, short-term or part-time employment. The risk of job loss becomes realistic, which in turn frequently fosters negative phenomena in the work place such as aggressive rivalry, devaluation of values and moral rules. Unfavorable workplace atmosphere is particularly felt by organizational newcomers. In the entry phase, an employee who is new to an organization needs to gain orientation in the existing expectations regarding their functioning at the workplace at a relatively quick pace. The process of adapting to new vocational settings is often accompanied by feelings of confusion, uncertainty and insecurity. On the one hand, an individual's adjusting to an organization is influenced by the organization itself, proposing various socializing techniques. On the other hand, new employees themselves actively seek the needed information (Bauer et

al., 2007). The theory of organizational socialization (van Maanen & Schein, 1979) highlights that the goal of newcomers is reducing the uncertainty felt in the entry phase so that their environment becomes more predictable (Berger, 1979). Such an approach corresponds with the process of adapting to a new workplace. The insecurity may be mitigated, among others, by information acquired from various sources, particularly through social interactions with supervisors and coworkers (Saks & Ashforth, 1997). Through various techniques and channels, employees are provided with information that is necessary in order to do their job well (role clarification), those concerning possibilities to function well in the face of real requirements of their professional roles as well as those regarding social relations in the workplace (Miller & Jablin, 1991). The settings that are unfavorable to job integration may lead to vocational exclusion.

Phenomena such as unemployment, collective and individual redundancies, striving to reduce overemployment and inability to obtain permanent employment increase rivalry, fear of redundancy and feelings of permanent threat. The individuals who are forced to change their workplace often times face difficulties with finding a new one. Frequently the unemployment period lasts, as a result of which individuals are classified as long-term unemployed. In such circumstances the issue of efficient coping with joblessness becomes vital. In a traditional view, coping with difficulties is most frequently analyzed in the aspect of reactivity. This implies focusing on the stressful events that have already occurred. An individual is oriented towards compensating a loss or wrong that occurred in their past. Even though such mode of coping seems to be adequate while coping with joblessness, the process of seeking new employment requires individuals to go beyond sole reactivity. A question arises regarding the type of coping activity that would prove most useful in the reemployment seeking process. The present work provides empirical verification regarding a proposed answer to this question, namely: proactive coping. With regard to the proactive coping theory (Schwarzer & Taubert, 2002), the coping process is oriented mostly towards enhancing the resources that are helpful in attaining ambitious and developmental goals. Proactive individuals view difficulties

as challenges. In spite of being aware of risks and potential threats, do not perceive them as losses or wrongs (Greenglass & Fiksenbaum, 2009a). Proactive coping is mostly analyzed in relation with health and general well-being. The presented research applies the proactive coping theory to a distinctive context, that is, coping with joblessness. The study's primary focus was understanding unemployed individuals' job search behaviors.

Increased efficiency of job search behaviors leads for reemployment. However, the measure of reemployment success should not be constricted to signing a job contract – it should also involve maintaining the job. For this reason, the newcomers' process of adapting to the workplace gains crucial importance. Career paths nowadays represent significantly lower linearity and are less connected with one workplace than it could have been observed in the not too distant past (Hall, 2004). Therefore, employees often times face a necessity to change jobs – on average even once every two years (Bauer & Erdogan, 2011). This translates into ongoing involvement in the process of adapting to a new workplace. Hence, effective adaptation to a new workplace is currently becoming an essential issue, and managing the newcomers' entrance to an organization in a skillful manner seems to be the main task within human resources management. The past view on new employees described them as submissive, passive individuals who adjust to their environment and go with the organization's flow (van Maanen, 1976). However, the concept of Proteus's career (Hall, 2004; Turska, 2014) highlights that employees demonstrate an ever higher responsibility for their own professional development, which increases the significance of individual proactivity (Griffin, Neal, & Parker, 2007). In contrast with the older theorizations, employees are currently perceived as active participants involved in their own adaptation processes (Chan & Schmitt, 2000; De Vos, De Clippeleer, & Dewilde, 2009). Proactive adaptation is described as newcomers playing an active role through demonstrating initiative in learning etc. Proactivity appears to be an element that is even more significant than the support received by new employees in an organization, such as, for example, feedback or advice provided by supervisors (Savickas, 1997). A question can

be posed if and in what ways newcomers' proactivity can be boosted. This work presents results of the Author's own research works which analyze one of the plausible answers to the mentioned question, namely: through enhancing proactive coping. The study was carried out in a sample of newly employed workers. It employed an intervention aimed at boosting proactive coping.

The research work had two primary goals: firstly, to establish the role of proactive coping in taking actions aimed at finding employment and in the process of adapting to a new workplace that follows reemployment (adaptation results: well-being, role clarification and intention to change jobs), and secondly, to provide an answer to the question if proactive coping can be acquired through training. The first goal was pursued through two independent measurements carried out in the following samples: 1) unemployed people, 2) newly employed workers. The second aim was furthered by measurements conducted in the newcomers' sample. An important aspect of the analysis was juxtaposing the employees on the basis of their status prior to entering a new organization (unemployed versus employed elsewhere). Due to the results of remaining unemployed, an assumption was made regarding differences in proactive coping between the considered groups. The main focus was on reemployed people, which forms a continuation of the job-seeking process that was analyzed on the grounds of a cross-sectional study carried out in a group of unemployed people.

The presented work comprises two parts, namely: theoretical and methodological/empirical one. The theoretical part describes a selection of issues connected with the topic of proactive coping during job search and reemployment, which constitutes the theoretical framework for the Author's research. This part comprises three chapters. The first one is centered on the issue of reemployment. It provides readers with an introduction to the issue of unemployment, which remains a serious psychological and social problem, and on the phase of entering a new workplace. Unemployed people were herein portrayed as ones who take actions oriented towards finding employment. Several psychosocial factors accompanying such people's reemployment were also identified.

The adopted perspective that focuses not only on the job-seeking process, but also on the adaptation to a new workplace allows grasping both the success linked with starting a job and remaining in it for a longer period. The emphasis was placed on proactive coping both during job search and adapting to new vocational settings.

Chapter two provides a description of proactivity and proactive coping based on the proactive coping theory (Schwarzer, 2000; Taubert, 1999). Proactivity was portrayed in a two-way manner – as an individual's dispositional trait and as a contextual, changeable factor. Subsequently, the contextual approach to proactivity was highlighted as one allowing a possibility to influence it. When the role of proactive coping as a remedial strategy is considered, it is expected that greater skills at performing proactive coping actions can be acquired through certain activities, for example training.

The main area of interest in this work is the ways of dealing with joblessness, i.e. job search behavior (Kanfer et al., 2001), as well as with adapting to a new workplace. Hence, the following third chapter is dedicated to the topic of proactive coping, both while being unemployed and during reemployment. It outlines the predictors of reemployment, namely: job search behavior and expectations towards future job, in relation to the met-unmet expectations theory (Irving & Montes, 2009; Porter & Steers, 1973; Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992). The theoretical part of the work is concluded with an outline of the possible outcomes of the process of coping to a new workplace such as job satisfaction and role clarification.

The second part of the work includes a presentation of the Author's own research results. This part comprises two chapters describing separate studies. The first chapter is embedded into the area of unemployment and focuses on actions connected with job search. The second chapter analyzes the process of adapting to a new workplace following reemployment. Primary emphasis is placed on the outcomes of work adaptation. It describes the research tenets and aims, questions and hypotheses formulated in line with the described research model as well as a description of the samples and measures. While the study of unemployed people was cross-sectional in nature, the one concerning reemployment was longitudinal

SUMMARY

and also employed an intervention. The intervention, designed by the Author, was aimed at enhancing proactive coping among newcomer employees. For both studies, the outcomes of proactive coping were identified, namely: the intensity of job-seeking actions and new workplace adaptation outcomes, including perceived well-being, role clarification and intention to change jobs.

The presented results point to conclusions that are both theoretical and practical in nature. Firstly, the studies test the proactive coping theory in the context of coping with unemployment and reemployment. Regarding this field, the results indicate a salient role of proactive coping in unemployed people during job search and adapting to a new workplace. Secondly, the results portray relationships in a multi-aspect manner. Thirdly, the studies reach beyond the understanding of proactivity that limits it to being a relatively constant personal characteristic. The proposed training, aimed at increasing proactive coping through gathering available resources and enhancing one's control, indicates a possibility to boost the level of coping proactivity. The results also point out a necessity to pay proper attention to the training methods used with regard to newcomers in order for these methods to be effective in fostering proactive coping. On that account, the result of these research works serve as a useful starting point for additional intervention programs, at the same time highlighting the issues that merit being incorporated while planning such interventions.

Keywords

proactive coping, job search behavior, reemployment, job adaptation outcomes

Katarzyna Ślebarska

**DER WEG ZUR ARBEIT.
PROAKTIVES COPING IM PROZESS DER ARBEITSSUCHE
UND DER ANPASSUNG AN DEN NEUEN ARBEITSPLATZ**

Zusammenfassung

Sowohl ökonomische und wirtschaftliche Veränderungen als auch die ständige technologische Entwicklung beeinflussen in großem Maße die Struktur der Beschäftigung und der Arbeitslosigkeit auf dem Arbeitsmarkt. Die Entwicklung neuer Bereiche und Technologien erleichtert wesentlich die Arbeit und generiert den Bedarf an bestimmten Spezialisten. Parallel dazu trägt eine rasche Entwicklung und Informatisierung der Industrie zur immer häufigeren Entwertung des Menschen zugunsten der Maschine bei. Die Neudefinierung des Begriffs der beruflichen Karriere, die nicht mehr als lebenslange Arbeit für dieselbe Organisation und nur einen Arbeitgeber (*life-time career*) zu verstehen ist, bringt neue Trends zum Vorschein, die auf dem Arbeitsmarkt vorherrschen, wie befristete, kurzfristige Beschäftigung bzw. Teilzeitbeschäftigung. Daher wird die Gefahr real, die Arbeit zu verlieren, was oft zu negativen Erscheinungen am Arbeitsplatz führt, wie zum Beispiel aggressiver Wettbewerb oder Devaluation moralischer Werte und Prinzipien. Eine gestörte Atmosphäre am Arbeitsplatz wird in erster Linie von den neu eingestellten Mitarbeitern (*organizational newcomers*) wahrgenommen. In der Phase (*entry phase*) des Eintritts in eine neue Organisation muss sich der Angestellte nämlich relativ schnell orientieren, wie sich die Erwartungen hinsichtlich der von ihm am bestimmten Arbeitsplatz zu erfüllenden Funktionen darstellen. Der Prozess der Anpassung an ein neues Arbeitsmilieu wird meistens vom Gefühl der

Verlorenheit, Unsicherheit bzw. fehlender Sicherheit begleitet. Die Anpassung eines Individuums an die Organisation wird einerseits von der Organisation selbst beeinflusst, die sich hierfür verschiedener Sozialisationsformen bedient, andererseits sucht der neue Mitarbeiter proaktiv nach erforderlichen Informationen (Bauer et al., 2007). In der Theorie der Organisationssozialisation (Van Maanen & Schein, 1979) wird betont, dass sich die neu eingestellten Mitarbeiter zum Ziel setzen, die in der Phase des Eintritts in ein neues Milieu empfundene Unsicherheit abzubauen, damit dieses für sie vorhersehbarer wird (Berger, 1979). Eine solche Einstellung entspricht dem Prozess der Anpassung an den neuen Arbeitsplatz. Die Unsicherheit kann u.a. durch die aus verschiedenen Quellen erworbenen Informationen, insbesondere dank sozialen Interaktionen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern, nivelliert werden (Saks & Ashforth, 1997). Mithilfe verschiedener Techniken und Kanäle erlangt der Mitarbeiter Informationen, die zu einer angemessenen Arbeitsausführung notwendig sind (Klärung der Rolle) und sich auf die Möglichkeiten einer angemessenen Ausführung seiner Funktionen vor dem Hintergrund realer Anforderungen an der Berufsrolle und auf soziale Verhältnisse am Arbeitsplatz beziehen (Miller & Jablin, 1991). Aus widrigen Umständen der beruflichen Integration kann hingegen eine berufliche Ausgrenzung resultieren.

Erscheinungen wie Arbeitslosigkeit, individuelle Entlassungen und Massenentlassungen, Kampf gegen überzähliges Personal und die Unmöglichkeit, eine feste Arbeitsstelle zu bekommen, verstärken die Rivalität wie auch die Angst vor Entlassung und erzeugen das Gefühl ständiger Bedrohung. Personen, die zum Arbeitsplatzwechsel gezwungen sind, stoßen oft auf Schwierigkeiten beim Finden einer neuen Arbeitsstelle. Mehrmals verlängert sich die Dauer der Arbeitslosigkeit einzelner Individuen, so dass sie als langfristige Arbeitslose klassifiziert werden. In solchen Fällen kommt der Frage einer wirksamen Bewältigung der eigenen Arbeitslosigkeit eine wesentliche Bedeutung zu. Nach traditioneller Auffassung wird die Bewältigung von Schwierigkeiten meistens unter dem Aspekt der Reaktivität analysiert, die von der Konzentrierung auf die bereits vorhandenen stressigen Ereignisse ausgeht. Das Individuum ist an

der Kompensierung eines in Vergangenheit erlittenen Verlusts oder Unrechts orientiert. Obwohl eine solche Haltung bei der Bewältigung der Arbeitslosigkeit adäquat zu sein scheint, zwingt sie das Individuum – in Bezug auf den Prozess der Arbeitssuche – über den Rahmen der Reaktivität hinauszugehen. Daher entsteht die Frage, welche Art der Hilfsmaßnahmen im Prozess der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz (*reemployment*) am wirksamsten ist. In der vorliegenden Monografie wurde die vorgeschlagene Antwort, das proaktive Coping, einer empirischen Analyse unterzogen. In Bezug auf die Theorie des proaktiven Copings (Schwarzer & Taubert, 2002) konzentriert sich der Hilfsprozess vor allem auf die Vermehrung der Vorräte, die beim Erreichen ehrgeiziger Entwicklungsziele behilflich sind. In erster Linie nimmt ein proaktives Individuum Schwierigkeiten als eine Herausforderung wahr und, obwohl es sich des Risikos oder der potenziellen Bedrohung bewusst ist, bewertet es sie nicht als Verlust oder Unrecht (Greenglass & Fiksenbaum, 2009). Das proaktive Coping wird hauptsächlich im Verhältnis zu Gesundheit und allgemeinem Wohlbefinden betrachtet. Die durchgeführten eigenen Untersuchungen analysieren die Theorie des proaktiven Copings in Bezug auf den bestimmten Zusammenhang, und zwar die Bewältigung der Arbeitslosigkeit. Sie konzentrieren sich insbesondere darauf, die von Arbeitslosen vorgenommenen, auf die Arbeitssuche gerichteten Maßnahmen (*jobsearch behavior*), zu verstehen.

Eine größere Wirksamkeit der Maßnahmen, die auf das Finden einer neuen Arbeitsstelle abzielen, führt zur Wiedereinstellung. Allerdings sollte nicht die Unterzeichnung des Arbeitsvertrags allein als Erfolgsmaß gelten, sondern eine längere Dauer des aufgenommenen Arbeitsverhältnisses. Daher gewinnt der Prozess der Adaptation neuer Mitarbeiter an den Arbeitsplatz an Bedeutung. Da sich die Karrierewege heutzutage durch eine wesentlich geringere Linearität und Bindung an den einzigen Arbeitsort kennzeichnen, was noch in der relativ jungen Vergangenheit nicht bemerkbar war (Hall, 2004), stehen die Mitarbeiter immer häufiger – durchschnittlich alle zwei Jahre (Bauer & Erdogan, 2011) – der Notwendigkeit des Arbeitswechsels gegenüber, was wiederum bedeutet, dass der Prozess der Anpassung an das neue Arbeitsmilieu immer neu beginnt. Aus

diesem Grund wird derzeit eine effektive Anpassung an den neuen Arbeitsplatz zum Kernproblem und das entsprechende Management beim Eintritt der neuen Mitarbeiter in die Organisation scheint die Hauptaufgabe im Bereich des Personalmanagements zu sein. Der in Vergangenheit existierenden Anschauung über die neuen Mitarbeiter zufolge waren diese untergeordnete Individuen, die sich passiv an die Umgebung anpassten und dem Organisationsablauf unterwarfen (van Maanen, 1976). Das Konzept der Proteus-Karriere (Hall, 2004; Turska, 2014) hebt allerdings hervor, dass sich die Mitarbeiter selbst durch eine immer größere Verantwortung für die eigene Berufsentwicklung kennzeichnen, wodurch die Bedeutung der individuellen Proaktivität zunimmt (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Im Gegensatz zu älteren Konzepten werden die Mitarbeiter heutzutage als aktive Teilnehmer wahrgenommen, die für den eigenen Adaptationsprozess engagiert sind (Chan & Schmitt, 2000; De Vos, De Clippeleer, & Dewilde, 2009). Die proaktive Adaptation wird hingegen als Übernahme einer aktiven Rolle von den neu eingestellten Mitarbeitern verstanden, u.a. indem sie eine Initiative beim Lernen zeigen. In diesem Falle scheint die Proaktivität sogar ein noch wichtigerer Aspekt zu sein als die Unterstützung, welche die bei einer neuen Organisation eingestellten Mitarbeiter erhalten, wie z.B. Feedback oder Hinweise der Vorgesetzten (Savickas, 1997). Gerade aus diesem Grund entsteht die Frage, ob und wie man die Proaktivität der neuen Mitarbeiter verstärken kann. In der vorliegenden Monografie wurden eigene Untersuchungen dargestellt, bei denen eine der möglichen Antworten analysiert wurde, und zwar die Intensivierung des proaktiven Copings. Die in der Gruppe der neu eingestellten Mitarbeiter durchgeführten Untersuchungen umfassten eine Intervention, die zwecks Intensivierung des proaktiven Copings entwickelt wurde.

Die vorgenommenen empirischen Untersuchungen verfolgen grundsätzlich zwei Ziele: zum Einen sollen sie die Rolle des proaktiven Copings bei Maßnahmen, die am Finden einer Arbeitsstelle orientiert sind, und beim Prozess der Anpassung an den neuen Arbeitsplatz nach der Wiedereinstellung festlegen (Ergebnisse der Adaptation: Wohlbefinden, Klärung der Rolle, Intention zum

Arbeitswechsel), zum Anderen die Antwort auf die Frage geben, ob man das proaktive Coping durch ein Training erwerben kann. Das erste Ziel wurde durch zwei unabhängige Prüfungen realisiert, die in einer Gruppe von 1) Arbeitslosen und 2) neu eingestellten Mitarbeitern durchgeführt wurden. Das zweite Forschungsziel wurde durch die Prüfung in einer Gruppe neuer Mitarbeitern realisiert. Einen wichtigen Aspekt der durchgeführten Analyse bildete eine zusätzliche Gruppierung der untersuchten Mitarbeiter nach ihrem Status vor dem Eintritt in die neue Organisation (Arbeitslose vs. Mitarbeiter, die am anderen Arbeitsort eingestellt waren). Unter Berücksichtigung der Folgen des Verweilens in einem von der Arbeitslosigkeit betroffenen Umfeld wurde angenommen, dass es in den analysierten Gruppen einen Unterschied im proaktiven Coping gibt. Das Hauptinteresse konzentriert sich auf die wiedereingestellten Mitarbeiter (*reemployed*), was eine gewisse Fortsetzung des Prozesses der Arbeitssuche bildet, der auf der Basis der in einer Gruppe von Arbeitslosen durchgeführten Querschnittsuntersuchungen analysiert wird.

Die vorgelegte Arbeit besteht aus zwei Hauptteilen, einem theoretischen und einem methodologisch-empirischen. Der theoretische Teil stellt die ausgewählten, mit dem proaktiven Coping während der Arbeitssuche und Wiedereinstellung verbundenen Probleme dar, die einen theoretischen Rahmen für die vorgenommenen eigenen Untersuchungen bilden. Er besteht aus drei Kapiteln. Das erste Kapitel handelt von Problemen der Wiedereinstellung. Es umfasst die Einführung ins Umfeld der Arbeitslosigkeit, die nach wie vor ein wichtiges, sowohl psychologisches als auch soziales Problem bildet, sowie die Phase des Eintritts in eine neue Organisation. Es wurde darin das Porträt eines Arbeitslosen, der Maßnahmen ergreift, die am Finden einer neuen Arbeitsstelle orientiert sind, unter Berücksichtigung bestimmter psychosozialer Faktoren, die ihn bei der Wiedereinstellung begleiten, gezeichnet.

Die angenommene Perspektive ermöglicht eine tiefere Analyse des Erfolgs, der nicht nur mit der Aufnahme der Arbeit zusammenhängt, sondern auch mit deren Behalten in einem längeren Zeitraum, sowohl im Hinblick auf den Prozess der Arbeitssuche als auch auf die Anpassung an den neuen Arbeitsplatz. Der Nachdruck wurde

dabei auf das proaktive Coping sowohl im Prozess der Arbeitssuche als auch der Anpassung an das neue Arbeitsmilieu gelegt.

Im Anschluss daran enthält das zweite Kapitel eine Charakteristik der Proaktivität und des proaktiven Copings in Anlehnung an die Theorie des proaktiven Copings (Schwarzer, 2000; Taubert, 1999). Darin wurde die zweidimensionale Einstellung zur Proaktivität geschildert, die entweder als ein Dispositionsmerkmal des Individuums oder ein kontextueller variabler Faktor zu betrachten ist. Des Weiteren wurde betont, dass man die Proaktivität im kontextuellen Rahmen fassen kann, wodurch eine Möglichkeit deren Beeinflussung besteht. Indem man das proaktive Coping als eine Art der Hilfsstrategie betrachtet, kann erwartet werden, dass man durch bestimmte Maßnahmen, z.B. entsprechendes Training, eine bessere Übung in Verwendung proaktiver Hilfstätigkeiten erlangen kann.

Den Hauptgegenstand des Interesses in der vorliegenden Monografie bilden die Methoden der Bewältigung der Arbeitslosigkeit, d.h. Haltungen, die auf die Arbeitssuche (*Job Search Behavior* – JSB; Kanfer et al., 2001) und die Anpassung an den neuen Arbeitsplatz gerichtet sind. Daher wurde das dritte Kapitel dem proaktiven Coping sowohl in der Phase der Arbeitslosigkeit als auch der Wiedereinstellung gewidmet. In Bezug auf die Theorie der erfüllten-unerfüllten Erwartungen (*met-unmet expectations*; Irving & Montes, 2009; Porter & Steers, 1973; Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992) wurden darin die Prädiktoren der Wiedereinstellung, und zwar eine auf die Arbeitssuche gerichtete Haltung und Erwartungen hinsichtlich der künftigen Arbeitsstelle geschildert. Der theoretische Teil endet mit der Charakteristik möglicher Ergebnisse des Adaptationsprozesses am neuen Arbeitsort, wie Zufriedenheit mit der Arbeit und Klärung der Rolle.

Im zweiten Teil der Arbeit erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der durchgeführten eigenen Untersuchungen. Die Struktur des empirischen Teils basiert auf zwei separaten Untersuchungen, die in zwei folgenden Kapiteln erfasst sind. Das erste ist im Umfeld der Arbeitslosigkeit eingenistet und konzentriert sich auf die mit der Arbeitssuche verbundenen Maßnahmen. Das zweite bildet hingegen eine Analyse des Prozesses der Anpassung an den neuen

Arbeitsplatz im Falle der Wiedereinstellung. Der Nachdruck wurde hier hauptsächlich auf die Ergebnisse der Anpassung an die Arbeit gelegt. In Einklang mit dem präsentierten Forschungsmodell wurden die Grundsätze und Ziele der Untersuchung, die gestellten Fragen und Hypothesen, sowie die Schilderung der untersuchten Proben und eingesetzten Werkzeuge dargestellt. Die unter den Arbeitslosen durchgeführten Untersuchungen hatten einen Querschnittscharakter. Die Untersuchungen betreffs der Wiedereinstellung hatten hingegen einen Längsschnittscharakter mit gleichzeitiger Inanspruchnahme der Intervention. In diesem Falle wurde eine Autorenintervention präsentiert, die auf die Erhöhung des Niveaus des proaktiven Copings bei den neu eingestellten Mitarbeitern abzielt. In den beiden vorgenommenen Untersuchungen wurden die Resultate des proaktiven Copings geschildert, und zwar die Intensität der auf das Finden einer Arbeitsstelle gerichteten Maßnahmen und Ergebnisse der Anpassung an den neuen Arbeitsplatz, die das empfundene Wohlbefinden, die Klärung der Rolle und Intention zum Arbeitswechsel umfassen.

Die dargestellten Ergebnisse führen sowohl zu den theoretischen als auch zu den praktisch implizierbaren Schlussfolgerungen. Erstens testen die vorgenommenen Untersuchungen die Theorie des proaktiven Copings in Bezug auf die Bewältigung der Arbeitslosigkeit und Wiedereinstellung. In dieser Hinsicht deuten die Ergebnisse auf eine wichtige Rolle des proaktiven Copings für Arbeitslose während der Arbeitssuche und Anpassung an den neuen Arbeitsplatz hin. Zweitens zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchungen mehrere Aspekte bestimmter Zusammenhänge. Drittens gehen die vorgenommenen Untersuchungen über die grundsätzliche Fassung der Proaktivität als eines relativ festen Personenmerkmals hinaus. Das vorgeschlagene Training, das auf die Intensivierung des proaktiven Copings durch die Speicherung verfügbarer Vorräte und Verstärkung der vorhandenen Kontrolle abzielt, deutet darauf hin, dass die Möglichkeit besteht, das Niveau der Proaktivität im Hilfsprozess zu erhöhen. Die Ergebnisse der Untersuchungen weisen auf den Bedarf hin, sich auf die Methoden der an die neuen Mitarbeiter adressierten Schulungen zu konzentrieren, damit diese das proaktive

ZUSAMMENFASSUNG

Coping effektiver trainieren. Aus diesem Grund bilden die erzielten Ergebnisse einen wichtigen Ausgangspunkt für zusätzliche Interventionsprogramme und exponieren zugleich die Probleme, die bei der Gestaltung derartiger Interventionen zu berücksichtigen sind.

Schlüsselworte

proaktive Bewältigung, Arbeitssuche, berufliche Wiedereingliederung, Anpassungsergebnisse

Redakcja: DOMINIKA KIELAN
Projekt okładki: MARIUSZ BIENIEK
Redakcja techniczna: DOMINIKA KIELAN
Korekta: MAGDALENA BIENIEK
Łamanie: MARIUSZ BIENIEK

Copyright © 2017 by
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
Wszelkie prawa zastrzeżone

ISSN 0208-6336

ISBN 978-83-226-3190-4
(wersja drukowana)

ISBN 978-83-226-3191-1
(wersja elektroniczna)

Wydawca
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice
www.wydawnictwo.us.edu.pl
e-mail: wydawus@us.edu.pl

Wydanie I. Ark. druk. 16,25. Ark. wyd. 14,0.
Papier offset, kl. III, 90 g Cena 26 zł (+VAT)

Druk i oprawa: „TOTEM.COM.PL Sp. z o.o.” Sp.K.
ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław



DR KATARZYNA ŚLEBARSKA, adiunkt w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Śląskiego. Laureatka I nagrody Ministra Pracy i Polityki Społecznej w konkursie na najlepsze prace doktorskie (2010) i trzykrotna stypendystka DAAD. Współpracuje z ośrodkami naukowymi w Berlinie i Norymberdze. Jej zainteresowania dotyczą problematyki braku pracy oraz reintegracji zawodowej. Kierownik grantów NCN: „Reintegracja zawodowa – sposoby radzenia sobie z psychospołecznymi kosztami ponownego zatrudnienia” oraz „Proaktywne radzenie sobie z adaptacją do nowego miejsca pracy w sytuacji ponownego zatrudnienia”.

Zmiany ekonomiczne, gospodarcze i technologiczne pociągnęły za sobą radykalne zmiany w strukturze i dynamice rynku pracy. Spowodowało to destabilizację zatrudnienia, zwrot ku zatrudnieniu tymczasowemu, krótko-terminowemu lub w niepełnym wymiarze godzin, nasilenie się zagrożenia utratą pracy, a wreszcie wzrost bezrobocia. Tendencje te wymagają od jednostki zupełnego zrewidowania podejścia do poszukiwania pracy – porzucenia postawy biernej na rzecz aktywnej oraz koncentracji na osiągnięciu jak największej skuteczności.

Większa skuteczność działań zorientowanych na znalezienie pracy prowadzi do ponownego zatrudnienia. Jednak miarą sukcesu w tym zakresie nie powinno być jedynie podpisanie umowy o pracę, ale przede wszystkim dłuższe utrzymanie przyjętej posady. Dlatego też niezwykle ważny staje się proces adaptacji nowych pracowników do miejsca zatrudnienia. Adaptacja do nowego miejsca pracy może być szczególnie trudna dla osób podejmujących pracę po okresie bezrobocia. Brak pracy najczęściej powoduje bowiem negatywne zmiany w psychofizycznym i społecznym funkcjonowaniu człowieka. W podjętych badaniach uwaga koncentruje się w szczególności na zrozumieniu procesu radzenia sobie w trakcie reintegracji zawodowej przez osoby powtórnie zatrudnione (posiadające status osoby bezrobotnej przed podjęciem obecnej pracy). Pojawia się pytanie, jaki rodzaj aktywności zaradczej będzie najbardziej skuteczny w procesie szukania ponownego zatrudnienia (*reemployment*) oraz adaptacji do nowego miejsca pracy. Zaproponowana w niniejszej monografii odpowiedź – **proaktywne radzenie sobie** – została tu poddana szczegółowej analizie empirycznej. Ujęcie proaktywności w ramy kontekstualne oznacza, że osoby, które nie przejawiają orientacji proaktywnej w radzeniu sobie z trudnościami, mogą wypracować zdolność do proaktywnego radzenia sobie poprzez odpowiedni trening. W przeprowadzonym badaniu wykorzystano autorską interwencję dotyczącą wzmocniania proaktywnego radzenia sobie.

| | |
|---|--|
| ISSN 0208-6336 | Więcej o książce |
| Cena 26 zł (+ VAT) | |
| ISBN 978-83-226-3190-4 | |
|  |  |
| 9 788322 631904 | |